

# TYÖNVÄLITYSTÄ TUKEVA VÄLITTÄJÄ-MALLI

Verkostomaisen työnvälityksen tueksi asiakkaan  
palveluprosessia tukeva kunnallinen Välittäjä-malli

Anne Tapaila

Opinnäytetyö  
Yhteiskuntatiede, liiketalous ja hallinnon ala  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Tradenomi, ylempi AMK

2017

Yhteiskunta, liiketoiminta ja hallinnon ala  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Tradenomi, ylempi AMK

---

<b>Tekijä</b>	<b>Anne Tapaila</b>	<b>Vuosi</b>	<b>2017</b>
<b>Ohjaaja</b>	Eija Turunen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö		
<b>Työn nimi</b>	Työnvälitystä tukeva Välittäjä-malli		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	83 + 1		

---

Tässä kehittämistyössä esitellään työnvälityksen nykytilaa ja sen muutosta maakuntauudistuksen jälkeiseen aikaan kohti markkinalähtöistä ja verkostomaista työnvälitystä. Tässä työssä sekä analysoidaan verkostomaisen työnvälityksen vaikuttavuutta ja mahdollisia haasteita että pohditaan toiminnan edellytyksiä ja uhkatekijöitä, kun asiakkaana on pitkäaikaistyötön. Verkostomaisena toimintamallina esitellään case-esimerkkinä Hollolan kunnan työllisyyspalvelujen verkostomaista työnvälitystä. Työn alkuperäinen toimeksiantaja on työ- ja elinkeinoministeriö, jossa on tutkittu verkostomaista työnvälityksen monituottajamallia muutaman vuoden ajan.

Kehitettäessä työnvälitystä on tärkeää ymmärtää työttömyyden aiheuttamat haasteet työnhakijalle ja niiden vaikutus asiakkaan työnhakukykyyn. Haasteet voivat johtaa syrjäytymiseen, jonka syitä esitellään osana tätä kehittämistyötä, jotta voidaan ymmärtää asiakkaan erilaiset tarpeet työnvälitykselle. Muuttuva työelämä ja muuttuva työ ovat saaneet myös oman lukunsa.

Tässä kehittämistyössä työnvälityksen muutosta on tarkasteltu kunnallisen työllisyyspalvelutoiminnan näkökulmasta. Aineistossa on, verkostomaista työnvälitystä tutkittaessa, huomioitu pitkään työttömänä olleen työnhakijan tarpeet ja asiakasprosessin sujuvuus. Kehittämistehtävän tuloksena esitellään kunnallinen Välittäjä-malli tukemaan verkostomaista työnvälitystä, jota voidaan hyödyntää maakunnallisten kasvupalvelujen monituottajamallissa

Kehittämistehtävän tutkimusote on konstrukttiivinen arviointitutkimus, joka perustuu empiiriseen aineistoon ja on luonteeltaan laadullista. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus ja päättelyn logiikkana käytettiin abduktiivista eli teoriasidonnaista logiikkaa. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja ja havainnointia. Muina lähestymistapoina olivat katsaukset kansainväliseen ja kansalliseen tutkimukseen aiheesta.

**Asiasanat**

pitkäaikaistyöttömyys, työnvälitys, asiakasläheisyys, verkostoituminen, monituottajamalli, Välittäjä-malli

School of Business and Administration  
Master Degree Programme in  
Entrepreneurship and Business Competence

---

<b>Author</b>	Anne Tapaila	<b>Year</b>	2017
<b>Supervisor</b>	Eija Turunen		
<b>Commissioned by</b>	Ministry of Economic Affairs and Employment		
<b>Subject of thesis</b>	The "Välittäjä" Model Supporting Employment Services		
<b>Number of pages</b>	83 + 1		

---

This development study introduces the present state of labour exchange and public employment agency activities. The impact of the Finnish region reform 2020 in employment agencies will also be observed. There is a plan to open public employment agency activities to private companies, when the reform has been accomplished. It has been planned that the employment services will be produced in a network of private companies. The main objective in this development study is to analyze possible effects and risks, as well as the pre-conditions and challenges the private companies face with the long-term unemployment of their customers. The case study will handle Hollola municipality employment services. This thesis is commissioned by the Ministry of Economic Affairs and Employment who have for some years conducted an on-going study of the multi-producer model in a network of private companies.

The unemployment period can cause several challenges to a person and to his/her ability to seek employment. Challenges caused by unemployment may lead to exclusion from job market. Because of this, it is important to understand these challenges when developing services for unemployed persons. This thesis also deals with the changing working life and work.

In this study, the change in employment services has been observed through the civic employment services. The needs of an unemployed person and the fluency of the customer process have been taken into account when analysing the data of unemployment services produced by a network of private companies. As a result of this study, a civic "Välittäjä" (agent) model has been presented to support the network-based employment services and to be utilised in the multi-producer model in the regional economic affairs and employment services.

The study was conducted as a qualitative research, specifically as a constructive evaluation research based on empirical material. The survey strategy was that of a case study, using abduction i.e. theory-based logic as a method of reasoning. The research methods used were interviews and observation. Both international and national studies concerning the theme of this study were explored for theoretical background.

**Key words** long-term unemployment, employment services, customer based services, producing services in network, multi-producer model, "Välittäjä" model

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	2
2	TAVOITE, TUTKIMUSOTE JA KYSYMYKSENASETTELU .....	9
2.1	TAVOITE.....	9
2.2	TUTKIMUSOTE JA KYSYMYKSENASETTELU .....	9
3	TYÖTTÖMYYS .....	14
3.1	TYÖN MERKITYKSESTÄ .....	14
3.2	TYÖTTÖMYYDEN SEURAUKSIA.....	15
3.3	HUONO-OSAISUUS .....	17
3.4	TYÖLLISTYMISEN ESTEITÄ JA NIIDEN PURKUA .....	19
4	TYÖN MUUTOS JOHTAA TYÖNVÄLITYKSEN MUUTTUMISEEN .....	22
4.1	MUUTTUVA MAAILMA, MUUTTUVA TYÖ .....	22
4.2	TYÖN MUUTOKSEEN VASTAAMINEN.....	25
4.3	TYÖNVÄLITYKSEN NYKYTILA MEILLÄ JA MUUALLA.....	28
4.4	TYÖNVÄLITYKSEN MONITUOTTAJAMALLI .....	31
4.5	YKSITYISET PALVELUNTUOTTAJAT .....	35
5	KOHTI VERKOSTOMAISTA TYÖNVÄLITYSTÄ.....	39
5.1	VERKOSTOMAINEN TOIMINTA .....	39
5.2	TOIMIVA VERKOSTO .....	41
5.3	KASVUPALVELUT TYÖNVÄLITYKSEN TILAAJINA .....	44
5.4	DIGITAALISUUS VERKOSTOMAISESSA TYÖNVÄLITYKSESSÄ .....	46
6	TYÖNVÄLITYSTÄ TUTKIMASSA .....	49
6.1	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ .....	49
6.2	TUTKIMUKSEN TIEDONKERUU.....	50
6.3	AINEISTON ANALYSOINTI .....	51
6.4	TULOKSET.....	53
7	KUNNALLISET TYÖLLISYYSPALVELUT TYÖNVÄLITYSVERKOSTOSSA.....	55
7.1	HOLLOLAN KUNNAN TYÖLLISYYSPALVELUT.....	55
7.2	YHTEISTYÖVERKOSTO HAASTEINEEN.....	57
7.3	TARVE VÄLITTÄMISELLE – ASIAKASTAPAUS JUUSO .....	59
8	TULOKSET TEEMOITTAIN .....	62
8.1	TAUSTAA TEEMOILLE .....	62
8.2	PALVELUJEN HANKINTA .....	65
8.3	PALVELUPROSESSIN SUJUVUUS .....	68
8.4	KUNTIEN ROOLI TYÖLLISYYDEN EDISTÄMISESSÄ .....	71
9	TYÖNVÄLITYKSEN ASIAKASLÄHEINEN VÄLITTÄJÄ-MALLI .....	73
9.1	VAIKUTTAVUUSINVESTOIMINEN PALVELUJEN HANKINNASSA .....	73
9.2	ASIAKASLÄHEINEN VÄLITTÄJÄ-MALLI .....	75
10	KEHITTÄMISTYÖPROSESSIN ARVIOINTIA.....	79
11	POHDINTA .....	82
	LÄHTEET .....	84
	LIITE 1.....	93

## 1 JOHDANTO

Tullessamme 2000-luvulle työ on todella muuttanut muotoaan, osa työstä on kadonnut ja uusia on tullut tilalle. Miten tässä muutoksessa välitetään työtä, kuka sitä välittää? Miten taataan työnvälityksen oikea-aikaisuus ja vältetään kohtaanto-ongelmat työnhakijan ja työnantajan välillä? Entä jos työttömyyden takana on muutakin kuin pelkkä työttömyys, miten asiakkaan kyky hakea työtä vaikuttaa työnvälitykseen? Vaaditaanko työnvälittäjältä tuolloin muutakin kuin pelkän työn välittämistä ja miten sitä parhaiten toteutetaan? Voidaanko työtä välittää verkostomaisesti toimimalla?

Erityisesti suomalaisessa, kovin luterilaisessa vahvan työmoraalin vallitsemassa maassa, työn tai paremmin sen puuttumisen merkityksen fataalius asettaa onnistuneen työnvälityksen tärkeyden ja työttömyyden välttämisen omaan ulottuvuuteensa. Dalai Lama on todennut, että ihminen tekee työtä kolmesta syystä; rahan, arvostuksen tai kutsumuksen vuoksi (Heiskanen & Salo 2007, 126–127). Kun jokin edellä mainituista arvoista pettää työn menetyksen myötä, voivat seuraukset olla kriittisiä niin yksilölle kuin yhteiskunnalle.

Onnistunut ja tehokas työnvälitys säästääkin yhteiskunnassamme terveydenhuollon ja erityisesti mielenterveys- ja päihdetyön kuluja merkittävästi. Epätyypillisen työsuhteen vaikutus, joita voivat olla epävarmuus työstä, toimeentulosta, aseman menettämisestä ja arjen muuttumisesta epänormaaliksi, ulottuu yksilön lisäksi myös hänen läheistensä suhteisiin (Moilanen 2007, 198–214). Näin esimerkiksi vanhemman osa-aikaisen työn riittämätön tulotaso perheessä voi aiheuttaa haasteita kaikille ja tämä voi kumuloida lisää yllättäviä menoeriä yhteiskunnalle. Yhteiskunnassamme tieteellisen tutkimuksen ja julkisen keskustelun usein keskittyessä vain itse työttömiin, olisikin syytä korostaa työttömyyden laajempia yhteiskunnallisia vaikutuksia (Koistinen 2014, 236).

Tämä Lapin ammattikorkeakoulun Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman YAMK-opintoihin liittyvä kehittämistehtävä sisältää työelämän konkretiaa lähtien liikkeelle työttömyyden aiheuttamista haasteista työnhakijalle, työnvälityksestä ja sen kehittämisestä. Tähän valtakunnallisesti tärkeään aiheeseen on työ- ja elinkeinoministeriö yhtenä ratkaisumallina suunnitellut työnvälityksen monituottajamallia. Kriittistä olisi löytää palvelumalli, joka jatkossa mahdollistaa paremman työn ja työntekijöiden kohtaamisen.

Työn muuttuminen heijastuu myös niin työnantajien kuin työnhakijoiden palvelutarpeisiin työntarjoamis- ja työnhakutilanteissa. TE-toimistojen asiakkaiden palvelutarpeet ovat muuttuneet entisajan ”työttömyyskortiston” ajoista yhä moninaisemmiksi, ja TE-toimistoilta on vaadittu yhä yksilöllisempiä palveluja, joihin näiden oma tuotanto ei enää muuttuvassa maailmassa ole pystynyt riittävästi vastaamaan. Työnhakijat kaipaavat parempaa mahdollisuutta markkinoida erityisesti omaa osaamistaan työllistyäkseen nopeammin. Samalla näyttäisi myös olevan tarve henkilökohtaiselle työnhakijan konsultoinnille elämän kriisitilanteessa, joka työttömyys väistämättä on. Samaan aikaan työnantajat hakevat mahdollisuutta löytää osaavia ja työhön motivoituneita työnhakijoita nopeammin, yksinkertaisemmin ja tehokkaammin ilman rekrytointiprosessia, jossa hakijoina saattaa olla myös vain karenssia vältteleviä henkilöitä (Aaltola 2017). Suomessa puhutaankin kohtaanto-ongelmasta, jossa työpaikat ja työntekijät eivät kohtaa ja jolle kaikki osapuolet haluavat ratkaisun. Neljäntenä osapuolena valtion lisäksi ovat kunnat, jotka vastaavat osaltaan työmarkkinatuen kustannuksista ja samalla menettävät verotuloja kuntalaisten työttömyyden myötä.

Työväilytyksen muuttumisen tarkastelu on aiheena erittäin ajankohtainen, useiden vuosien ajan vuoden 2017 alkuun yhtäjaksoisesti kasvaneen työttömyyden vallitessa, ja julkisen työväilytyksen ollessa isoimman muutoksen alla moneen vuosikymmeneen tulevan maakuntahallinnon myötä. Valtion taholta on haettu uusia toimintatapoja ja -malleja työllisyyden edistämiseksi jo usean vuoden ajan muutosta ennakoiden.

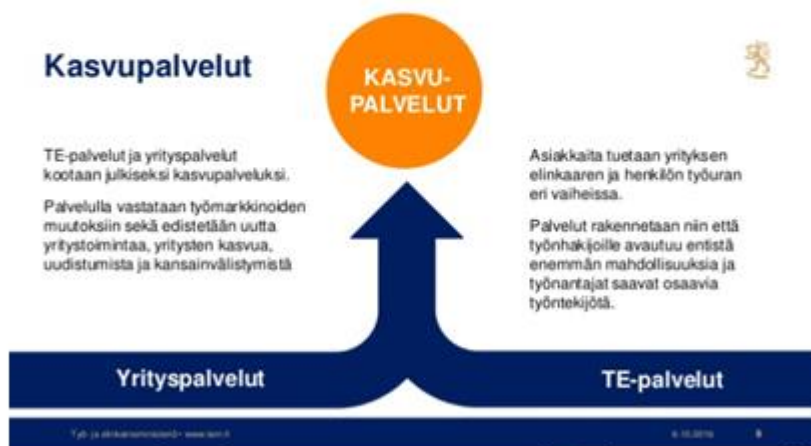
TE-toimistojen toimintaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että kehitysprosessi on osaltaan alkanut jo vuonna 2013, jolloin toteutettiin uudistus, jossa otettiin vahvasti mukaan sähköinen palvelu. Samalla toteutettiin asiakkaiden segmentointi kolmen eri palvelulinjan avulla. ELY -kehittämisohjelma, joka käynnistyi samana vuonna, synnytti vuoden 2015 toimineen kehittämis- ja hallintopalveluja tuottavan KEHA-keskuksen, joka palvelee myös TE-toimistoja. (Antikainen, Aro, Auri, Eskelinen, Laasonen, Moisio, Ranta, Soininvaara & Valtakari 2017, 12–13.)

Yhtenä ratkaisumallina työ- ja elinkeinoministeriö on lähtenyt pilotoimaan työväilytyspalvelujen hajautettua ja modulaarista palvelutuotannon monituottajamal-

lia, jossa palveluntuottajina toimisivat yksityiset yritykset, yhdistykset, säätiöt ja julkiset yhtiöt. Verkostomaiselle yhteistyölle haetaan vielä toimintamallia, joka perustuisi enemmän kumppanuusmalliin, kuin perinteiseen tilaaja-tuottaja -malliin.

Julkiselle sektorille asetetut tuottavuusvaatimukset sisältävät muun muassa kilpailukyky sopimuksen (Valtiovarainministeriö 2016), ja myös osaltaan lisäävät paineita työnvälityspalveluiden uudelleen muotoiluun. Hakemalla uusia kumppanuuksia yli sektorirajojen voidaan toimia tulostavoitteellisemmin ja tarjota yksilöllisempiä ja samalla vaikuttavampia palveluja asiakkaille, joita työttömät työnhakijat ovat.

Maakuntauudistus, joka astuu voimaan vuoden 2020 alussa, muovaa lopullisesti työnvälityspalvelut uudelleen, jolloin maakunnista tulee työnvälityspalvelujen tilaajia, ja yksityisistä toimijoista, julkisista yhtiöistä ja yhdistyksistä palveluiden tuottajia, jotka keskenään muodostaisivat jonkin asteisen kumppanuusmallin mukaisen verkoston (Kuvio 1). Maakuntahallinnolle jää edelleen viranomaistehävistä huolehtiminen, jota toteutetaan maakunnan kasvupalveluilla niin työnhakijoille kuin yrityksille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)



Kuvio 1. Kasvupalvelut, Työ- ja elinkeinoministeriö (Lindström 2017)

Tätä kehittämistehtävää tarkastellaan kunnallisen työllisyyspalvelun näkökulmasta. Toimeksiantajana työlle toimii työ- ja elinkeinoministeriön työllisyys- ja yrittäjyysosasto. Työnvälitys on perinteisesti ollut valtion johtamaa toimintaa, jota tällä hetkellä tehdään työ- ja elinkeinoministeriön johtamana, ELY-keskusten alaisena ja TE-toimistojen toteuttamana. Yksittäisiä koulutuksia, valmennuksia ja palveluja on kuitenkin ostettu yksityisiltä palveluntuottajilta jo usean vuoden ajan. Näin ollen työnvälityksen palveluntuottajien kentällä on ollut myös yksityisten palveluntuottajien toimintaa. Viime vuosina on myös toteutettu työnvälityksen pilotteja, joissa palvelua ovat tuottaneet vain yksityiset toimijat. Työmarkkinatukimaksujen siirtyessä osaksi kuntien kustannusvelvollisuutta, on myös kunnissa viime vuosina panostettu lisää työllisyyspalvelujen kehittämiseen.

Tässä kehittämistehtävässä keskitytään analysoimaan työnvälitystä, ja haetaan uutta tapaa tehdä sitä, työnvälityksen tekijöiden näkökulmasta. Aihetta tarkastellaan erityisesti kunnallisen työllisyyspalvelun toimijan näkökulmasta, jolloin asiakkaan näkökulmaa tulee esille asiakastyön myötä. Asiakaskohderyhmänä on pitkään työttömänä olleet henkilöt eli käytännössä yli 300 päivää työmarkkinatuella olevat työttömät työnhakijat. Nämä asiakkaat ohjautuvat kunnallisten työllisyyspalvelujen asiakkaiksi Kelan työmarkkinatuen kunnan maksuosuuden myötä. Työnvälittäjiksi luokitellaan tässä tutkimuksessa TE-toimistot, kunnalliset työllisyyspalveluiden toimijat ja yksityiset palveluntuottajat.

Tässä kehittämistehtävässä tarkastellaan työnvälitystä myös monituottajamallin näkökulmasta, jota on suunniteltu työ- ja elinkeinoministeriön toimesta siirryttäessä uuteen maakuntahallintomalliin vuoden 2020 alusta (Sote- ja maakuntauudistus 2017; Valtioneuvosto 2017). Kehittämistehtävässä arvioidaan monituottajamallin eri toimijoiden välisiä verkostomaisia suhteita, tutkien verkostomaisen toiminnan edellytyksiä ja uhkatekijöitä pohtien myös Public-Private Partnership -kumppanuusmallin käyttömahdollisuuksia.

Työnvälitystä on luonnollisesti mahdoton kehittää, jos ei ymmärretä työttömyyden aiheuttamia vaikutuksia työnhakijaan ja tämän kykyyn hakea työtä. Tämän takia tässä kehittämistehtävässä paneudutaan ensin työttömyyden aiheuttamiin haasteisiin, niin yksilön kuin yhteiskunnan tasolla, jotka joudutaan ottamaan



huomioon onnistuneessa työnvälityksessä. Tapa tehdä työtä ja työ itsessään on myös muuttunut viime vuosikymmenien aikana ja muuttuu yhä, siksi työnvälityksenkin on muututtava. Työn muutos onkin saanut oman lukunsa. Tämän jälkeen tutkitaan mahdollisuutta julkisten ja yksityisten toimijoiden työnvälitykselle verkostomaisessa yhteistyössä. Työssä pohditaan myös toteutuuko työnvälitys tehokkaammin ja kohdentuuko työnvälitys paremmin yksilötasolla pitkään työtömänä olleiden asiakaskohderyhmässä, kun kyseessä on verkostomainen työnvälitysmalli.

Kehittämistyön tekijä työskentelee Hollolan kunnan työllisyysvastaavana. Työssään hän sekä kohtaa työttömiä työnhakijoita ja TE-toimiston asiantuntijoita että suunnittelee kunnan työllisyyden edistämiseen liittyviä toimenpiteitä. Hän on myös yhteydessä paikallisiin yrityksiin asiakkaiden työllistämisen edistämiseksi. Kehittämistyön tekijä on seurannut jo usean vuoden ajan työllisyyden kehittämistä, ja siihen liittyvää keskustelua ja tutkimuksia. Samoin hän on seurannut työnvälityksen kehittymistä, ja siitä tehtyjä pilotteja, tutkimuksia ja julkista keskustelua aiheesta. Työssään hän myös on mukana kehittämässä työnvälityksen tulosperusteista toteuttamista. Hän on kunnan edustajana Sitran vaikuttavuusinvestointihankkeessa, jossa rakennetaan rahastoa, jonka tavoitteena on edistää työllisyyttä tulosrahoitteisuuden kautta.

Kokonaisuutta tarkastellaan case-ajattelun kautta, jossa pureudutaan yhden kunnan työllisyyspalvelujen näkökulman kautta työnvälityksen muuttuvan kentän tutkimiseen. Monituottajamallin kehittämiseen aineistoa hankitaan muista tutkimuksista, haastatteluilla ja piilohavainnoilla. Tutkimuksen kohteena ovat sekä työnvälityksen kentällä toimivat tahot niin kuntasektorilla, TE-toimistoissa ja yksityisellä sektorilla että havainnointityön kohteena työllisyyspalvelujen asiakkaat yleisesti. Haastattelulla haetaan tietoa ja mielipiteitä työnvälityksen rajapinnasta kunnallisten työnvälityksen asiantuntijoiden, Hämeen TE-toimiston asiantuntijoiden ja ELY-keskuksen hallituksen työllisyyden tehostamisen hankkeita hallinnoivan asiantuntijan näkökulmasta.

Tutkimustyön aineistona ovat myös viime vuosina tehtyjen työnvälityksen monituottajamalliin liittyvien pilottien tutkimusraportit ja muut aiheeseen liittyvät raportit, joita ovat muun muassa arviointitutkimus TE-toimistojen yrityslähtöisestä

toimintamallista (Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016). Tutkimusaineistona on myös palveluntuottajien markkina-arvio -raportti, jota varten on tarkasteltu työ- ja elinkeinohallinnon palvelujen ostamista, analysoitu potentiaalisia palveluntuottajia, järjestetty vuoropuhelutilaisuuksia palveluntuottajille, haastateltu kahta ulkomaista toimijaa ja pidetty työkokouksia työ- ja elinkeinoministeriön kanssa (Owal Group 2017).

Tutkimusaineistona on käytetty myös vuonna 2016 toteutettua tutkimushankkeen VAAKA (Vaikuttavuus, aluekehittämisjärjestelmä, asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus aluehallintouudistuksessa) materiaalia ja sen tuloksena syntynyttä raporttia (Antikainen ym. 2017). Raportissa käsitellään vallan ja vastuun uusjakoa ja maakuntaudistuksen vaikutuksia ELY-keskusten ja TE-toimistojen hoitamiin tehtäviin sekä aluekehittämisjärjestelmään.

VAAKA-tutkimushanke toteutettiin tarkentavilla ja syventävillä asiantuntijahaastatteluilla niin ELY-keskuksissa ja TE-toimistoissa kuin näiden toimintaa ohjaavissa ministeriöissä ja virastoissa. Haastattelujen lisäksi tehtiin yksityiskohtainen kysely kaikille ELY-keskusten ja TE-toimistojen johto- ja päällikköasemissa oleville asiantuntijoille. Tutkimustyö jaettiin kahteen osatehtävään, joista tässä kehittämistutkimuksessa keskitytään ensimmäiseen osatehtävän tuloksiin, ja siinä erityisesti TE-toimistoa koskettaviin tuloksiin. Tutkimuksen kohteena olivat maakuntaudistuksen vaikutukset TE-toimistojen osalta palvelujen asiakaslähtöisyyteen, kustannustehokkuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. (Antikainen ym. 2017, 8–10.)

Opinnäytetyön rakenne koostuu kolmesta erillisestä teoreettisesta osa-alueesta omine lukuineen, joita ovat työllisyyden aiheuttamat haasteet työnhakijalle ja työnvälitys ja sen kehittyminen. Työnvälityksen kehittämiseen liittyen analysoidaan myös työnteon muuttumista viime vuosikymmeninä. Kolmantena teoriaosiona käsitellään verkostomaisen toimimisen näkökulmia. Kaikissa näissä luvuissa tarkastellaan aihetta teorian, edellä mainittujen raporttien ja haastattelujen tulosten näkökulmasta. Kokonaisuutta tarkastellaan käytännön kokemuksen pohjalta yhden luvun verran, joka sisältää case-tapauksen Päijät-Hämeestä. Luvussa yhdeksän esitellään edellä esitetyn materiaalin pohjalta työnvälityksen toimintamalli.

Aiheen ja valitun näkökulman kannalta keskeiset käsitteet määritellään seuraavilla avainsanoilla:

pitkäaikaistyöttömyys, työnvälitys, asiakasläheisyys, kumppanuus, monituottajamalli, verkostoituminen, kunnallinen työllisyyspalvelu, Välittäjä-malli.

## 2 TAVOITE, TUTKIMUSOTE JA KYSYMYKSENASETTELU

### 2.1 Tavoite

Vuonna 2020 voimaan astuva maakuntaudistus, jossa syntyy 18 maakuntaa, on yksi Suomen valtion suurimpia alueellisen ja valtiollisen hallinnon uudistuksia. Uudistuksen yhteydessä maakuntahallintoon siirretään nykyisten valtiovetoisten ELY-keskusten ja TE-toimistojen toiminnoista osa, ja osaa toiminnoista suunnitellaan toteutettavaksi yksityisten palveluntuottajien toteuttamana. Kuntien roolina on toimia yhteisönä, joka tarjoaa mahdollisuuden paikallisen osallistumisen, demokratian ja elinvoiman toteuttamiselle. Kokonaisuutoksen tavoitteena on kehittää palveluja asiakkaiden näkökulmasta, niin että kansanvaltaisuus paranee. (Sote- ja maakuntaudistus 2017; Valtioneuvosto 2017; Antikainen ym. 2017, 7)

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja arvioida työnvälityksen kehittymistä verkostomaisen monituottajamallin suuntaan. Työssä tutkitaan myös edellytyksiä julkisen ja yksityisen toimijan kumppanuusmallille huomioiden työttömyyden aiheuttamat haasteet työnhakijalle. Tarkastelun kohteena ja arvioitavana ovat sekä kyseisen mallin mahdollisesti tuottamat edut ja haasteet työnvälityksessä että verkostomaisen toiminnan edellytykset ja uhkatekijät

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa suositus työnvälityksen uudelle mallille. Malli muodostetaan hahmottamalla työnvälityksen nykytila, tarkastelemalla uutta suunnitteilla olevaa verkostomaisesti toimivaa monituottajamallia ja pohtimalla edellytyksiä ja uhkatekijöitä verkostomaiselle toiminnalle. Monituottajamallin tarkastelussa huomioidaan myös Public-Private-Partnership -kumppanuusmallin mahdollinen käyttäminen. Opinnäytetyön tuottamaa suositusta voidaan hyödyntää maakunnallisten Kasvupalvelujen työnvälityksen monituottajamallin suunnittelussa.

### 2.2 Tutkimusote ja kysymyksenasettelu

Tämä kehittämistyö on laadullinen tutkimus, jossa lähestymistapana ja tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta, jonka tutkimusotteena on konstrukttiivinen arviointitutkimus. Laadullista tutkimusta käytetään kuvattaessa todellista elämää, jossa todellisuus on moninainen ja muodostuu monista eri tekijöistä

(Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2012, 160–161). Työväilytyksen monituottajamallia haettaessa ei ole valmista yhtä oikeaa mallia, jota voidaan toteuttaa Suomessa, jonka johdosta siitä tehtävän tutkimuksenkin täytyy olla luonteeltaan laadullista, kokonaisvaltaista tutkimusta, jolle ei ole valmista hypoteesia.

Kiviniemi (2015, 74–75) luonnehtii laadullista tutkimusta prosessiksi, jossa aineiston keruun suorittaa inhimillinen väline, eli tutkimuksen tekijä, ja samalla mahdollistuu tekijälle oppimistapahtuman osana oleminen. Tämä voi johtaa siihen, että aineistonkeruun myötä saattaa näkemys tutkittavasta aiheesta muuttua ja tulee tarve hakea uutta aineistoa. Tämäkin kehittämistyö on laadullinen tutkimus ja tutkimustyypiltään empiirinen tutkimustyö, jossa tutkittavaa aineistoa kerätään haastatteluilla ja havainnoinnilla.

Työ on tutkimustyypiltään empiirinen silloin kun tutkimus perustuu havaintoaineistoon, jossa käytetään erilaisia metodeja argumentoinnin välineenä (Tuomi 2007, 74–75; Hirsijärvi ym. 2012, 177–179). Osa aineistosta on raportteja aikaisemmista tutkimuksista koskien yksityisten palveluntuottajien työväilytystä. Kiviniemi (2015, 78–80) toteaaakin kentältä kerättävän aineiston merkityksen korostuvan teoreettisen tarkastelun jäsentäjinä, ja vahvistaa näin esimerkiksi tutkimuksen alkuvaiheen teoreettisen haltuunoton täsmentyvän aineistonkeruun myötä, ja tiivistää vielä että kaikki tutkimuksen aikana tapahtunut kannattaa tuoda tutkimusraporttiin (Patton 1990; Denzin & Lincoln 2000).

Tässä kehittämistyössä haetaan ymmärrystä työväilytyksestä ja siihen liittyvistä tekijöistä, joista tietoa kerätään useilla metodeilla, joten aineistoon tutustutaan tapaustutkimuksen kautta, jolloin tavoitellaan kokonaisempaa ymmärrystä tutkitavasta ilmiöstä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 189). Hirsijärvi ym. (2012, 134–135) jakavat tutkimukselliset lähestymistavat eli tutkimusstrategiat kokeelliseen tutkimukseen, survey-tutkimuksen ja tapaustutkimukseen, joista jälkimmäistä käytetään esimerkiksi tutkittaessa prosessia, josta aineistoa kerätään useilla metodeilla. Myös Peuhkuri (2005, 292–293) toteaa tapaustutkimuksen olevan sateenvarjokäsite tutkimusstrategialle, jonka alla voidaan käyttää useita menetelmiä ja luoda monenlaisia tutkimusasetelmia. Kananen (2012, 34–35) nostaa esille triangulaation tapaustutkimuksen tutkimusstrategiana, jolloin yhdistellään eri tietolähteitä.

Järvinen & Järvinen (2004) kuvaavat tapaustutkimusta intensiivimetodiksi (Cunningham 1997), jota kuvaa intensiivisen ymmärryksen tavoittelu yhden henkilön, ryhmän, organisaation tapahtumien tai käytäntöjen osalta. Tapaustutkimus voi olla luonteeltaan kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin ”miten”, ”miksi” ja ”mitä”. Tapaustutkimus tutkii tämän hetken ilmiöitä sen aidossa kontekstissa, silloin kun ilmiön ja kontekstin rajapinta ei ole selkeä, ja jossa käytetään useita metodeja (Yin 1989). (Järvinen & Järvinen 2004, 75–79.)

Tutkimusotteena tässä kehittämistyössä on konstrukttiivinen arviointitutkimus. Arviointia toteutetaan aina jotakin varten, yritetään saavuttaa tietty tavoite. Arvioinnissa voidaan tavoitella tuloksellisuutta, vaikuttavuutta tai esimerkiksi hyödynnettävyyttä. Arvioinnissa asetetaan arvot, joita tutkimuksen aikana arvioidaan. Koko arvioinnin perustana onkin, että arviointi kohdistuu johonkin ominaisuuteen, joka kuvaa tavoitteen onnistumista. Arviointitutkimus on onnistunut silloin kun samanaikaisesti hankitaan olemassa olevaa tietoa ja luodaan uusia ideoita, joiden sovelluskelpoisuutta tutkitaan tutkimuksen aikana. Keskustelua on myös käyty siitä, onko oleellista, että tutkija tuntee hyvin tutkittavan ja arvioitavan kohteen (House 1993; Rajavaara 1993). Käytännön kehittämishankkeessa on kuitenkin merkittävää hyötyä siitä, että tutkija ymmärtää hankkeen sisällön ja osaa tehdä ja soveltaa siitä saatavia tuloksia. (Anttila 2007, 15–16, 20–21, 26–27.)

Anttila (2007) on hahmottanut arviointitutkimuksen kehittymistä vuosikymmenien ajan, mutta toteaa sen suuntautuvan yhä enemmän reaaliaikailman kokemusten suuntaan, jossa tarkastellaan relevanssin, osuvuuden, hyödynnettävyyden ja siirrettävyyden mahdollisuuksia oikeissa olosuhteissa. Arviointitutkimus näyttää menevän yhä vahvemmin konstruktivistisen arvioinnin suuntaan verrattuna esimerkiksi kokeelliseen arviointitutkimukseen, jossa tavoitteena on ollut kontekstin häivyttäminen kokonaan. Konstruktivisessa arviointitutkimuksessa toimintaympäristö on sen sijaan tärkeä osa tutkimusta. (Anttila 2007, 26–37.)

Merkittävää on myös havaita, että arviointitutkimuksen oleellisin näkökulma näyttää olevan tarpeiden ja tuotteiden räätälöinti. Halutaan selvittää ja löytää vastauksia siihen miten esimerkiksi asiakkaat kokevat tietyn palveluprosessin,

ja mitä ongelmia sen aikana on syntynyt. Arviointiprosessissa on oleellista hyödyntää tietoa, jota syntyy tutkimuksen ajan, huolimatta siitä, millä tavalla tietoa on tuotettu. Tutkimusprosessissa olevien tahojen toivotaan myös hyötyvän kehittämistoiminnasta, samoin tutkimusta hyödyntävien tahojen on saatava tyydytettyä tietotarpeensa. (Anttila 2007, 34–37.)

Pawson & Tilley (1997) peräänkuuluttavat myös realistista arviointia. Arviointi on nimenomaan käytännön työn arvioimista ja soveltavaa arvioimista, jolla tavoitellaan käyttäjien, osallistujien ja käytännön päättäjien teorioiden arviointia, ei itseisarvoisesti teorian kehittämistä ja arviointia. Realistinen ja todenmukainen arviointi auttaa päätöksen teossa ja luo sille pohjaa. (Pawson & Tilley 1997, 214.)

Päätelyn logiikkana käytetään abduktiivisen päätelyn logiikkaa, jossa käytetään teoriaohjaavaa analyysia. Abduktiivisessa päätelyn logiikassa päätely ja aineiston analyysi perustuu teorian lisäksi vahvasti kokemukseen, ja siitä mahdollisesti löytyvään johtajatukseen tai johtolankaan. Logiikka ottaa tämän lisäksi huomioon myös teoreettiset lähtökohdat. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–100.)

Abduktiivisessa logiikassa lähdetään liikkeelle käytännön tasolta, josta vähitellen siirrytään asteittain teoreettiseen suuntautumiseen, josta palataan takaisin käytäntöön. Tutkimusprosessin aikana päätely tapahtuukin vuorotellen käytännön ja teorian tasolla. Abduktiivinen päätely sopii erinomaisesti silloin kun luodaan uutta, esimerkiksi palvelukonsepteja. Tämän päätelyn logiikan käyttäjällä täytyy olla myös hyvä tuntemus tutkittavasta aiheesta niin tiedollisella kuin käytännön tasolla. (Anttila 2007, 61–63.)

Tässä kehittämistyössä tutkimusmenetelminä käytetään strukturoitua teema-haastattelua ja havainnointia. Muina lähestymistapoina ovat katsaukset kansainväliseen ja kansalliseen tutkimukseen aiheesta.

Pilotoimalla ja kokeilemalla on työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteena synnyttää TE-toimistojen ja yksityisten rekrytointiyritysten yhteistyönä uusi malli, johon pyritään löytämään parempia ja tehokkaampia keinoja välittää työtä työttömälle

työnhakijalle. Julkisen ja yksityisten toimijoiden yhteistyö työnvälityksessä on Suomessa uusi tapa toimia. Tällä hetkellä ei ole olemassa muualla toimivaa selkeää ja suoraan kopioitavissa olevaa käytäntöä työnvälityksen monituottajamallista. Tietoa haetaan myös käytössä olevista järjestelmistä ulkomailta, mutta paras käytännön tulos saadaan hakemalla oma toimintatapamalli, joka sopii suomalaiseen toimintaympäristöön ja muodostaa uudenlaisen työnvälityksen palveluekosysteemin.

Tulokulmana tähän kehittämistyöhön on tutkia työnvälityksen kehittämistä kohti verkostomaista monituottajamallia, jossa toteutetaan julkisen ja yksityisen toimijoiden kumppanuussuhdetta, ja sen mahdollisuuksia ja haasteita, kun asiakaskohderyhmänä ovat pitkäaikaistyöttömät. Tässä kehittämistyössä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

*Mitä tekijöitä on huomioitava kehitettäessä verkostomaista toimintatapaa työnvälityksessä?*

*Miten verkostomainen työnvälitys voi palvella työttömiä asiakkaita, joiden työllistymisen näkymä ei ole selkeä?*



### 3 TYÖTTÖMYYS

#### 3.1 Työn merkityksestä

Wilenius (2004) jakaa työn merkityksen kevyestä tasosta, välttämättömästä pahasta, johonkin homman sukaiseen toimintaan, ammattiin, uraan, kutsumukseen tai jo kovin korkealla olevaan ajatukseen työstä elämäntehtävänä (Riikonen 2013, 203–204). Näillä kaikilla tasoilla ajatus työstä ja sen tuomasta mielihyvästä ovat kovin erilaisia, mutta silti työn puuttuminen lienee koskettavan kaikilla tasoilla. Luonnollisesti sitä rajummin, mitä syvällisempi työn merkitys tekijälensä on.

Siltala (2004) kokoaa yhteen suomalaisten ajatukset suhteesta työhön, ja toteaa suomalaisen sekä toteuttavan että määrittävän itseänsä työn kautta. Tällöin työttömyys voi olla se tekijä, joka imaisee ihmisen pois todellisuudesta, kuten Siltalan siteeraaman sosiaalipsykologi Maria Jahodan mielestä juuri työ on yksilön tärkein sidos todellisuuteen (Siltala 2004, 36–41). Vähätalo (1998, 49) tarkoittaa Jahodan palkkatyöhön liittävän arvot, joita ovat ajan käytön rakenteen jäsentyminen, sosiaaliset kontaktit, tunne vaikuttamisesta johonkin yhteiseen kokonaisuuteen, ihmisen sosiaalisen aseman ja identiteetin jäsentyminen, ja säännönmukaiseen toimintaan osallistumisen mahdollistaminen. Riikonen (2013, 23) jatkaa kuvaamalla ihmisen suhdetta työhön, myös tarpeeksi merkityksen ja mielekkyyden tunteesta, talouden hallinnan lisäksi. Siltala (2017, 189) tiivistää työn olevan suuri siunaus mielialan hallinnan kannalta, vaikka sitä ei tekisi palkastakaan, sillä se tuntuu toimivan monelle yleislääkkeenä olotilan kohenukseen.

Mutta on myös tilanteita, joissa työllä ei ole ihmiselle merkitystä, eikä työn keskeisyys olekaan itsestään selvää, tai työ ja vapaa-aika ovat myös saattaneet sekoittua keskenään, tai työtä tehdäänkin jopa jonkun muun nimikkeen alla esimerkiksi vapaaehtoistyössä tai harrastustoiminnassa (Riikonen 2013, 50–53). Työn merkitys on saattanut kadota esimerkiksi pitkittyneen työttömyyden aikana, jolloin työn on korvannut muu toiminta. Kun työn todellisuudesta on oltu liian kauan poissa ja palkkatyön tuomat etuudet menetetty, näyttäisi pelkkä työn välittäminen henkilölle olevan riittämätön keino, jolloin siihen tarvitaan myös työttömän uuden motivaation löytymistä.

Parpo (2007) muistuttaakin, että työttömät eivät ole homogeeninen ryhmä, vaan heidän joukossaan on hyvin työorientoituneita henkilöitä, mutta myös yksilöitä, joille työ ei ole itseisarvo sinänsä, vaan elämän voi täyttää yleishyödyllinen työ tai lasten hoito. Joillakin työttömillä edellytykset työllistyä ovat olemattomat heikon toimintakyvyn takia, jolloin henkilöllä voi olla niin fyysisiä kuin psyykkisiä rajoitteita. (Parpo 2007, 75.)

Yleisesti on havaittavissa työn tärkeä merkitys ihmiselle, mutta samalla on todettava, että työttömyyden jatkuessa työ voidaan myös korvata jollain muulla tekemisellä, joka voi liittyä harrastukseen tai vapaaehtoistoimintaan. Tällöin kannustaminen työelämään paluuseen voi vaatia työnvälittäjältä muutakin kuin pelkän työn välittämistä, joka on tärkeä havainto suunnitellessa työnvälityksen monituottajamallia. Erityisesti tämä koskettaa asiakkaita TE-toimiston palvelulinjalla kolme, jolla olevilla on eniten haasteita työllistyä ja työttömyys on selkeästi pitkittynyt. Tämän takia tässä kehittämistyössä käsitellään asiakaskohderyhmänä juuri palvelulinja kolmen asiakkaita.

### 3.2 Työttömyyden seurauksia

Vähätalo (1998) puhuu työttömyyden suodattavista tekijöistä, jotka vaikuttavat työttömän asemaan, aktiivisuuteen ja sopeutumiseen työttömyyden aikana. Keskeisiä tekijöitä ovat sosiaali- ja hyvinvointivaltioon liittyvät tekijät, jotka tukevat työttömän elämänhallintaa sosiaaliturva-, työvoima-, koulutus- tai asuntopolitiikan keinoin. Vähätalo korostaa yhteisöllisyyden merkitystä elämänhallintaan. Suodattavat tekijät ratkaisevat kriisin kohdatessa, miten työtön selviää tilanteestaan, ja aiheutuuko työttömyydestä syrjäytymistä tai jopa yhteiskunnan ulkopuolelle joutuminen. Suodattavat tekijät ovat siis suuressa roolissa onnistuessaan sitomaan työtön osaksi yhteiskunnan rakennetta, ja tarjoamalla mahdollisuuden selvittää ja pitää elämänhallinta kohtuullisella tasolla. (Vähätalo 1998) 62–65.)

Pitkäaikaistyöttömän selviytymistä tutkineet Kortteinen ja Tuomikoski (1998) tarkastelevat aihetta työttömien selviytymisen, huono-osaisuuden kasautumisen ja sosiaalipoliittisen ongelman kautta. Pitkäaikaistyötön selviää niin kauan kun hänellä on yhteisölliset suhteet kunnossa, merkitys omalle elämälle ja joku syy nousta aamuisin ylös. Toinen merkittävä tekijä on työttömän taloudellinen pärjääminen, jossa hyvin toimivilla yhteiskunnan tukijärjestelmillä on suuri merkitys.

Jos näistä jompikumpi pettää, menettää työtön uskon myös muihin ihmisiin ja alkaa vähitellen syrjäytyä. On myös tutkittu, että pitkäaikaistyöttömyys kaventaa taloudellista elinmahdollisuutta, joka osaltaan vie kohti syrjäytymistä, vaikka sosiaalisia suhteita löytyisikin. (Kortteinen & Tuomikoski 1998, 166–170.)

Huono-osaisuuden kasautuminen näyttäisi johtuvan moniongelmaisuudesta, jossa työttömyys, köyhyys ja sairaus lisääntyvät, ja lähtökohtaisesti voidaankin todeta, että työttömyys iskee kovimmin pitkäaikaistyöttömiin (Kortteinen & Tuomikoski 1998, 171). Työttömyys voi vaikuttaa psyykkiseen hyvinvointiin ja mielenterveyteen, siten että heikentynyt taloudellinen tilanne lisää stressiä, mutta myös itsetunto ja minäkuva saavat kolauksen työttömyyden myötä (Kauppinen, Saikku & Kokko 2010, 234–235; Ervasti & Venotoklis 2006, 16).

Työttömän sairastuminen voikin johtaa herkemmin pitkäaikaistyöttömyyteen, jos yhteisöllistä ankkuroitumista ei ole tapahtunut. Tällöin työttömyyden aiheuttamat nöyryyttävät kokemukset vahvistuvat ilman yhteisöllistä tukea, mikä aiheuttaa inhimillistä pahoinvointia, joka ilmenee fyysisenä tai psyykkisenä sairautena. Voidaankin todeta, että sekä yhteisöllinen ankkuroituminen näyttäisi olevan sitä vahvempaa, mitä parempi on työttömän taloudellinen tilanne, että taloudellinen tilanne vastavuoroisesti heikkenee työttömyyden pitkittyessä. (Kortteinen & Tuomikoski 1998, 171–178.)

Pahaa oloa ja stressiä voidaan yrittää lieventää epäterveellisellä syömisellä, tupakoinnilla ja alkoholinkäytöllä, mikä voi edesauttaa terveydentilan heikkenemistä. Heikentynyt taloudellinen tilanne voi johtaa myös siihen, että terveydenhoitopalveluja käytetään rajoitetummin. Näin ollen työttömyyden pitkittyminen ja yleinen terveystilan heikkeneminen alentaa työkykyä ja estää osaltaan työllistymistä. Sosiaaliseen verkostoon voi työttömyyden myötä tulla muutoksia, mikä entisestään saattaa eristää työtöntä yhteiskunnasta ja lisätä psyykkistä pahoinvointia. (Kauppinen ym. 2010, 235.)

Pitkittynyt työttömyys tuo mukanaan usein muita kielteisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat heikentävästi työttömän kykyyn hakea työtä. Voidaankin todeta, että pitkäaikaistyöttömän ainoa haaste ei ole puuttuva työ. Työnvälityksen monituottajamallia suunniteltaessa onkin otettava huomioon monipuolisen ja laaja-alaisen

yhteistyöverkoston rakentaminen, jossa työttömän erilaisia haasteita ja tarpeita voidaan auttaa siten, että työllistymisen näkymä on pitkällä tähtäimellä mahdollinen. Tämä havainto vahvistaa tässä kehittämistyössä sekä valitun asiakaskohderyhmän valintaa, että tarpeen tuoda haastattelussa esille nämä työttömien laaja-alaiset haasteet.

### 3.3 Huono-osaisuus

Saaren mukaan (2015, 103–104) huono-osaisuuteen johtavaan prosessiin kuuluu niin yksilön kuin yhteiskunnan tasolla pitkällä aikavälillä pieniä yksittäisiä tapahtumia, joiden yhteisvaikutuksena yksilön resurssit ja toimintakyky heikenevät, ja lopulta voidaan puhua syrjäytymisestä. Hirvilammi ja Mäki (2013, 120–122) puolestaan puhuvat köyhien toimintamahdollisuuksien puutteista, joita tarkastellaan erilaisten toimintojen ja valinnanmahdollisuuksien kautta, ja jossa työttömyys on yksi selkeä syy köyhyyden lisääntymiseen. Saari (2015, 104–105) jatkaa todeten huono-osaisuuden periytyvän sukupolvelta toiselle, jossa lasten mahdollisiin myöhempisiin hyvinvointivajeisiin ja mielenterveysongelmiin syynä voivat olla vanhempien ongelmat terveydessä ja toimeentulossa. Hirvilammi ja Mäki (2013, 131–133) lisäävät tähän sosiaalisten olosuhteiden eron, joka entisestään voi erottaa työttömän muusta yhteiskunnasta tämän hävetessä työttömyyttään. Työtön ei osallistu työttömille tarjottuun toimintaan, koska ei halua leimautua työttömäksi. Samalla hänen mahdollisuutensa työllistyä luisuu yhä kauemmaksi, kun hän ei ota tarjottua apua vastaan. Näin noidankehä on valmis.

Työttömyyden merkitystä ja siitä seuraavaa mahdollista syrjäytymistä on tutkinut yhteiskunnan näkökulmasta muun muassa Vähätalo (1998), joka on luonut huono-osaisuuden kolmiportaisen mallin. Malli pyrkii kuvaamaan ilmiötä yksityiskohtaisesti ja asteittaisesti. Mallissa verrataan huono-osaisuutta normaaliuuteen, jota pidetään suhteellisen huono-osaisuuden käsitteen vertailukriteerinä. Huono-osaisuuden matalin taso luokitellaan tilapäiseksi karsiutumiseksi, jolloin tilanteeseen ei liity useita ongelmia ja riippuvuus sosiaalisen tuen määrästä on vähäistä ja korkeintaan tilapäistä. Syrjäytyminen on mallin toinen taso, jolloin sekä elämänhallinnassa alkaa olla haasteita ja ilmenee sosiaalisten ongelmien päällekkäisyyttä että tarve sosiaaliselle tuelle on tilapäistä, mutta ilmeisen toistuvaa. Kolmannella tasolla puhutaan uloslyönnistä, jolloin on jouduttu vakaviin

yhteiskunnallisiin ongelmiin, joita voivat olla alkoholismi, mielenterveysongelmat, perheongelmat tai asunnottomuus. Tällä tasolla ongelmat ovat todennäköisesti kasautuneet ja tarve yhteiskunnan tarjoamille palveluille ja tuelle on voimakasta ja pysyvää. (Vähätalo 1998, 58–59.)

Työttömän suhteellinen asema yhteiskunnassa tulee ilmi hänen kuvatessaan itseään ja muita ihmisiä, jolloin muista, kuin työttömistä, puhutaan tavallisina tai rikkaina ihmisinä. Eriarvoisuuden tunne, tutkimustulosten mukaan, lisää myös muita sosiaalisia ja terveydellisiä ongelmia. Koettu heikompi sosiaalinen asema tuo mukanaan alemmuuden tunteen ja itsekunnioituksen puutteen, mikä entisestään syrjäyttää ja vähentää kanssakäymisistä, erityisesti työssä käyvien kanssa. (Hirvilammi ja Mäki 2013, 133–135.)

Saari (2015) käsittelee syrjäytymistä elämänhallinta- ja toimintakyvyn kautta. Elämänhallinta kuvaa ihmisen kykyä vaikuttaa omilla päätöksillään ja toimillaan elämänsä kulkuun. Jokaisella on tiettyä määrä resursseja, joita voivat olla esimerkiksi asunto, työ ja koulutus, joiden hyödyntämistä toiminnoiksi taas kutsutaan toimintakyvyksi. Tämä voidaan kiteyttää siten, että joko yksilön omat tai yhteiskunnan tuottamat resurssit eivät yksin riitä nostamaan tämän elämänhallintaa paremmalle tasolle, vaan siihen tarvitaan kykyä niiden hyödyntämiseen, jolloin puhutaan toimintakyvystä. Toimintakyvyn puuttuessa ei resurssien lisäys yksin lisää yksilön hyvinvointia. (Saari 2015, 109–110.)

Toimintakyvyn heikkenemisen ja pitkäaikaistyöttömyyden korrelointia keskenään on myös tutkittu. Pensola, Järvikoski & Järvisalo (2006, 238–239) ovat analysoineet Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia, ja toteavat että pitkäaikaisyöttömällä työkyky ja työstä selviytyminen yleensä heikkenevät selkeästi työttömyyden pitkittyessä, mitä taloudellisen tilanteen heikkeneminen syventää. Samasta tutkimuksesta tiivistävät Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen (2006, 319) todeten matalan koulutustason ja taloudellisten vaikeuksien lisäävän työttömän kokemusta erittäin matalasta työkyvystä, mikä johtaa myös selkeään syrjäytymisriskiin.

Hirvilammi ja Mäki (2013) nostavat köyhyyden ja syrjäytymisen tutkimuksesta myös esiin tuloksen, jossa pienituloisuuden rinnalle on nostettava myös koulu-

tuksen puute, sairaudet ja velkaantuminen matkalla syrjäytymiseen. Köyhiä toki yhdistää pienituloisuus, mutta yksilöiden välillä on kovin suuria eroja toimintamahdollisuuksissa. Tulevaisuudessa onkin mietittävä, minkä verran perusturvan riittävyyden arvioinnissa on huomioitava yksilöllisiä eroja ja otettava huomioon etuuden pitkäkestoisuuden tarve ja yksilön mahdollisuudet kohentaa omaa taloudellista toimeentuloaan. (Hirvilammi ja Mäki 2013, 136–137.)

Pitkittynyt työttömyys lisää selkeästi työttömän huono-osaisuutta. Elämänhallinta- ja toimintakykyyn vaikuttavat osaltaan työttömän koulutuksen taso, terveydentila ja talouden hallinta. Näiden tekijöiden alhainen taso nostaa entisestään syrjäytymisen riskiä ja työttömän eriarvoisuuden tunnetta. Laaja-alaista monituottajamallia kehittäessä on otettava huomioon erityisesti pitkään työttömänä olleen henkilön lisääntynyt tarve henkilökohtaisiin ja yksilöä tukeviin palveluihin, jotka voidaan taata laajalla verkostomaisella toiminnalla.

### 3.4 Työllistymisen esteitä ja niiden purkua

Kehitettäessä työväilytyksen palveluita, on samanaikaisesti mietittävä myös työllistymisen esteitä ja niiden ylittämistä onnistuneella työttömän kohtaamisella ja työväilytyksellä. Työttömyyden ratkaiseminen voi kuulostaa yksinkertaiselta; tarjotaan työttömälle työtä. Käytännössä todellisuus on toisenlainen. Karjalainen & Moisio (2010, 112) nostavat esiin sosiaaliturvajärjestelmän kannustinloukot, joita voivat olla tulo- ja byrokratialoukot, jotka voivat haitata työn vastaanottamista tai työn tekemistä. Myös Hirvilammi ja Mäki (2013, 132) tunnistavat tilanteen, jossa työn vastaanottaminen ei lisää merkittävästi työttömän tulotasoa. Haasteelliseksi koetaan myös epävarmuus tukien määrästä, ja palkan ja eri tukien maksuaikatauluista. Ratkaisuna voi olla, että työtä ei oteta vastaan juuri tästä epävarmuudesta johtuen. Hirvilammi ja Mäki (2013, 132) toteavatkin, että vaikka julkisesti puhutaan mahdollisuuksien yhteiskunnasta, on käytäntö kuitenkin osoittanut, että tarveharkintainen perusturva saattaa, yksilön elämäntilanteen edistämisen sijaan, rajoittaa tämän mahdollisuuksia parantaa omaa elämäntilannettaan.

Pääperiaatteena pitäisi olla, että työnteko on aina kannattavaa, ja että omaa taloudellista asemaa voi parantaa omilla valinnoilla. Tuloloukon alalajiksi luettava työttömyysloukko tarkoittaakin sitä, että työn vastaanottaminen ei lisää hen-

kilön nettotuloja. Tuloloukun lisäksi työn vastaanottamisen, erityisesti pätkätyön ja osa-aikaisen työn vastaanottamisen todellinen este voi olla byrokratialoukku. Tällöin työttömällä, jo ajatus etuuksien ja pienen ansiotulon yhteensovittamisesta, ja siitä syntyvä paperisota, mahdollinen tukien maksatusten katkeaminen tai viivästyminen, toimii kielteisenä kannusteena. (Karjalainen & Moisio 2010, 112–113.)

Työllistymisen esteitä tutkinut Parpo (2007, 70) lisää tähän yksin asumisen, henkilön korkean iän, alhaisen koulutuksen ja kaupungissa ja erityisesti pääkaupunkiseudulla asumisen, jotka kaikki voidaan listata merkittävimiksi ja yleistettävissä oleviksi työllistymisen yksilöllisiksi esteiksi. Tähän kuin vastauksena Ojanen toteaa yrityselämän hyödyntävän kohtuuttomasti vain nuorinta, kauneinta, rohkeinta, koulutetuinta, kansainvälisintä ja työhistorialtaan yhtenäisintä osaa työvoimasta (Saari 2004, 153). Karjalainen & Moisio (2010, 121–122) pohtivatkin syylistetäänkö yksiköitä rakenteellisesta työttömyydestä liikaa, kun esimerkiksi vanhenevan työttömän ammattitaito on joko täysin vanhentunut tai sitä vastaavat tehtävät ovat kokonaan hävinneet.

Parpo (2007) kiteyttää vielä työllistymisen esteiden vaikutusta, todeten, että työttömän hyvä elämänhallinta vähentää niiden vaikutusta, vaikka esteitä kasaantuisikin kerralla useita. Aktiivinen ja työorientoitunut henkilö näyttäisi työllistyvän helpommin kuin ikääntynyt ja kenties sairasteleva työtön. Toki kysyntälähtöisessä työttömyystilanteessa, on työttömän keinot parantaa omaa työmarkkinatilannettaan rajalliset riippumatta hyvästä elämänhallinnasta. (Parpo 2007, 61).

Sosiaalipoliittisesti pitkäaikaistyöttömyyttä on pyritty estämään kannustavalla politiikalla. Pääperiaatteena on, että työttömyyden aiheuttama ahdinko kannustaa etsimään siitä poispääsyä. Toisaalta on todettava, että työttömyyden pitkeytyessä ahdinko kasvaa, ja lisääntyvä ahdinko ei enää kannusta hakemaan töitä, vaan edistää entisestään syrjäytymistä. On keskusteltu myös kansalaisyhteiskunnan roolin korostamista ja kolmannen sektorin merkityksestä huono-osaisuuden ehkäisijänä. On kuitenkin todettu, että juuri pitkäaikaistyöttömyyteen liittyvää huono-osaisuutta on mahdotonta hoitaa markkinaehtoisesti tai kansalaisyhteiskunnan keinoin. Työttömien enemmistö pärjää kohtuullisesti ja saa

tukea kansalaisyhteiskunnan yhteisöllisistä rakenteista, mutta todellista huono-osaisuuden kasautumista ja syrjäytystä voidaan estää vain huolehtimalla sosiaaliturvan turvallisesta ja riittävästä tasosta. (Kortteinen & Tuomikoski 1998, 179–182.)

Perusturvan ja ansiotason kehityksen välinen ero olisikin syytä pitää kohtuullisena, niin että kaikilla on mahdollisuus osallistua yhteiskunnan toimintoihin sen täysivaltaisena jäsenenä. Kokemus siitä, että perusturva riittäisi vain aivan välttämättömämpään kulutustasoon, kun samaan aikaan yleinen ansio- ja kulutus-taso nousisi saavuttamattomiin, lisää entisestään alemmuudentunnetta ja huono-osaisuuden kokemista (Hirvilammi ja Mäki 2013, 136–137). Myös Kangas (2017) toteaa, että kulttuuri perusturvan suhteen on muuttunut vähemmän leimaavaksi, ja pitääkin ajattelutapaa hyvinvointivaltiosta sosiaalisena investointina, mikä hyödyttää koko yhteiskuntaa vahvistaen ihmisen tietoja ja taitoja mahdollistaen osallistumisen työ- ja sosiaaliseen elämään (Raeste 2017).

Yhteisymmärrys näyttäisi syntyvän siitä, että työttömät, joilla työllistymisen näkymä on hyvä, tarvitsevat riittävän taloudellisen kannusteen lähteäkseen takaisin työelämään. Tämä onnistuu purkamalla kannustinloukkoja. Työnteon on oltava kannattavampaa kuin työttömänä oleminen. Samaan aikaan tunnustetaan, että työttömät, joilla työllisyyden näkymä on muiden ongelmien takia kovin heikko, tarvitsevat kohtuullisen toimeentulon, joka ehkäisisi todellista syrjäytymistä yhteiskunnasta. Työttömien joukko ei ole homogeeninen, mikä edellyttää työllistämistä edistäviltä toimenpiteiltä tämän huomiointia, erityisesti iäkkäämpien ja vähemmän koulutettujen työnhakijoiden osalta.



## 4 TYÖN MUUTOS JOHTAA TYÖNVÄLITYKSEN MUUTTUMISEEN

### 4.1 Muuttuva maailma, muuttuva työ

Maailmanlaajuinen muutos työelämässä, globalisaation myötä, katsotaan alkaneen 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa Kiinan ja muutaman muun väkirikkaan kehitysmaan avauduttua taloudellisesti (Kasvio 2008, 151–154). Muutos avasi ulkomaisille yrityksille mahdollisuuden aloittaa yritystoiminta myös näissä maissa, mikä jossain tapauksessa on myös siirtänyt työpaikkoja pois yritysten alkuperämaasta aiheuttaen työttömyyden lisääntymistä kotimaassa (Kasvio 2008, 151–154). 1990-luvun eurooppalainen talouskriisi ja lama osoittautuivat lopulta rakenteelliseksi kriisiksi, jolla on ollut kauaskantoinen vaikutus tuotannon volyymin romahdettua ja kysynnän heikennettyä johtaen työttömyyden kasvuun (Koistinen 2014, 30–31). Tieteen ja tekniikan kehityksen kuitenkin ennustetaan tarjoavan välineitä nykyisen kasvumallin radikaaliinkin uudistamiseen, niin että pystymme saavuttamaan korkeamman energia- ja materiaalitehokkuuden, jonka myötä madaltuva kustannustaso tarjoaa mahdollisuuksia työn tarjoamisesta useammalle (Kasvio 2008, 156–161).

Aaltonen (2014, 89–90) toteaa, että kotosuomalainen yhteiskuntamme ja työelämä ovat myös olleet osa tätä muutosta viime vuosikymmeninä, ja viime vuosina on erityisesti korostunut työn tekemisen ja osaamisen muuttuminen, mikä osaltaan lisää tarvetta uudistuvalla työllä palvelurakenteelle. Työn suhteen muutos on valtava muun muassa teknologisen kehityksen, kansainvälisen kilpailun ja asiakaslähtöisyyden vaatima nopean reagointikyvyn ja reaaliaikaisuuden tarpeen myötä (Viitala 2007, 190). Työmuodot ovat muuttuneet vakituisesta kokoaikaisesta työsuhteesta osa-aikatyöhön, väliaikaiseen työhön ja freelance -työhön, ja samaan aikaan myös työssä olemisen, työttömyyden, opiskelun ja eläkkeellä olon rajapinnat ovat muuttuneet (Aaltonen 2014, 89–90; Siltala 2017, 132–133).

Suomalaisen työn tekemisen muuttuneesta muodosta ja muutoksen nopeudesta kertoo muun muassa tulevaisuudentutkija Ilkka Halava (2016) toteamalla digitalisaation ja globalisaation muuttavan yritysten ja organisaatioiden työvoiman tarvetta. Voidaankin sanoa, että työ suoristuu ja prosessit suoraviivaistuvat. Työelämän muutoksena voidaan nähdä myös yhä nopeampi markkinointi

reagointi kuin aikaisemmin, ja toimintaa sopeutetaan markkinoiden kysyntään, mikä näkyy tilastollisesti lisääntyneenä työttömyytenä, toteaa Kesä (2016). Osa työttömyydestä johtuu selkeästä rakennemuutoksesta, jossa työvoima on selkeästi väärillä paikkakunnilla, Kesä jatkaa. (Huotari 2016, 12–17.)

Työpaikkojen määrää vähentää myös 2000-luvulla alkanut yleinen työn rationalisointi ja tehostaminen, mitä voidaan kutsua myös managerilismiksi. Managerilismi, toiselta nimeltään produktivismi (Riikonen 2013), perustuu maailmankuvaan, joka on kilpailullinen ja teknokraattinen, ja jonka myötä pyritään entistä tehokkaampaan tuloksellisuuteen ja resurssien käyttöön. Erityisen kovasti tämä on kohdannut julkista työtä, josta suuri osa työtä on ihmisten kanssa työskente.lyä, ja joka vaatii tietyn minimiläsnäolon, jotta tuloksiin voidaan päästä. Tehostamisen myötä näyttäisi erityisesti julkisella puolella olevan tendenssinä entisestään lisätä tehokkuutta. Tämä tarkoittaa usein sitä, että yhä harvemmin palkataan poistuvan työntekijän tilalle uusi työntekijä tai saati sitten lisättäisiin työntekijöiden määrää. (Henttonen & Lapointe 2015, 25–43.)

Samaan aikaan vakinaisesti työllistettyjen osuus palkansaajista on jatkanut laskemistaan jo 1990-luvulta, mikä tarkoittaa luonnollisesti osa-aikaisten ja määräaikaisten työsuhteiden kasvua, jolloin työtulojen väheneminen ja epävarmuus työn jatkumisesta ovat lisänneet turvattomuuden tunnetta (Siltala 2004, 123–124; Siltala 2017, 128, 133). Jo kolmannes Suomen työvoimasta työllistyy pät-kä- tai vuokratyöntekijänä epätyypillisesti joko itsenäisinä alihankkijoina tai työpanoksen myyjänä osa-aikaisena tai niin sanottuna keikkatyöläisenä (Siltala 2017, 349.) Tämä lisää itsessään myös kuilua työelämän voittajien ja häviäjien välillä (Kasvio 2008, 150). Vuokratyön lisääntyminen hämmentää työnhakijaa, jonka toiveena näyttäisi kuitenkin olevan vakituinen työ, ja samaan aikaan on syntymässä ilmiö, jossa työntekijä ei sitoudu työnantajaansa, vaan helposti hakee parasta vaihtoehtoa itselleen (Viitala 2007, 188, 196). Realistinen työpaikkojen määrän väheneminen onkin lisännyt pitkäaikaistyöttömien määrää ja heidän köyhtymisensä on ollut merkittävää, jolloin työmarkkinatuella pudonneet työttömät ovat joutuneet taloudellisesti kaikkein huonoimpaan asemaan (Siltala 2004, 123–124).

Vuokratyötä kritisoidaan, sillä se tuo mukanaan työnhakijan näkökulmasta työn määräaikaaisuuden, pätkätyöt ja epätavalliset työajat. Työnhakijan jatkuva itsensä myyminen, tietämättä etukäteen miten pitkä on seuraava työsopimus, aiheuttaa ahdistusta ja stressiä työnhakijalle, jolloin Baumanin (2002) mukaan epävarmuuden seuraukset kumuloituvat myös perhesuhteisiin, ja jopa ammatilliseen ja kulttuuriseen identiteettiin (Moilanen 2007, 198–200). Työsuhteiden jatkumisen epävarmuus tuntuukin heijastuvan jo koko yhteiskuntaan, ja leimaavaa on, että osalla kansalaisista epävarmuus työsuhteista vaikuttaa jo elämän hallintaan ja kykyyn ennakoida tulevaa, joka ilmenee voimattomuutena edes uskoa oman työn jatkumiseen (Moilanen 2007, 199–202; Saloniemi & Virtanen 2008, 90–91). Samaan aikaan on syntynyt työsuhteita, joissa työntekijä on käytännössä aina tavoitettavissa varmistaakseen, ettei menetä työpaikkaansa (Siltala 2017, 136),

Työn tekemisen muuttumista kuvaavat Aaltonen ja Jensen globaalilla tasolla (2012) tuotannon muutoksella. He listaavat siihen kuuluvan itse tuotantotapojen muutoksen koneellistumisen ja automaation myötä, tuotteiden personalisoinnin massatuottamisen sijaan, käsiteollisuuden arvostuksen kasvamisen ja pienyritysten markkinoille tulon. Tuotteiden jakelua on muuttanut myös verkkokaupan vallankumous, joka osaltaan on johtanut perinteisten kivijalkamyymälöiden muuttumiseen elämysmyymälöiksi. Robotiikan vahva lisääntyminen on muuttanut osan tehtaista niin sanotuiksi yhden miehen tehtaiksi, joissa ihminen on vain valvoja esimerkiksi suurissa tuotantolaitoksissa, jossa kokoomatyön tekevät robotit. Oman lisänsä antavat tähän muutokseen lisätyn todellisuuden markkinat, joilla omaan toimintaan voidaan lisätä grafiikkaa, ääntä tai muita aisteja täydentäviä lisäulottuvuuksia. Tämä lopullisesti tulee muuttamaan ihmisten elin-, opiskelu- ja työskentelytavat. (Aaltonen ja Jensen 2012, 67–99.)

Leimaavaa on sekä työn tekemisen ja siihen tarvittavan osaamisen muutos, että työsuhteiden laadun muuttuminen osa-aikaisiksi ja osin jopa freelancer-pohjalle. Työsuhteen pituudet ovat myös lyhentyneet merkittävästi. Tähän taustalla on yhä tarkempi tuotannon tehostaminen kysynnän mukaan. Automaatio on tuonut oman osansa työnteon muuttuvaan palettiin, joka näyttäisi koostuvan yhä useammin hyvin erilaisista osista, joita tuotetaan tarpeen mukaan, jolloin työntekijöitäkin palkataan tarpeen mukaan. Työelämän epävarmuus onkin lisännyt työ-

markkinatuella olevien työttömien määrää, sillä työstä työhön siirtyminen on hidastunut ja työttömyysjaksojen pituus on kasvanut. Tämä asettaa omat haasteensa työnvälitykselle, sillä työnhakijan osaaminen ja taidot eivät välttämättä enää vastaa nykyajan tarpeita, ja uudelleen kouluttautuminen olisi tärkeää. Työnvälityksen monituottajamallissa tämä olisi huomioitava tarjoamalla työntekijöiden tarpeita vastaavia jopa räätälöityjä koulutusvaihtoehtoja ja luonnollisesti työttömän työnhakijan kykyjä ja mahdollisuuksia arvioivan valmennuksen tarjoamista.

#### 4.2 Työn muutokseen vastaaminen

Suomalainen muuttuva työ voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joita ovat kehittyvä työ, laajeneva työ ja katoava työ. Kehittyvä työ on globalisaation myötä alati kehittyvää, yhä parempaa koulutusta ja osaamista vaativaa työtä. Laajeneva työ muuttaa muotoaan, laajenee ja monipuolistuu. Sen toteuttamiseen vaaditaan panostusta kannustaviin kokeiluihin ja käytäntöihin työmarkkinaosapuolilta ja työ- ja innovaatiopolitiikan toimijoilta. Kolmas luokka eli katoava työ aiheuttaa eniten työttömyyttä. Erityisesti katoavan työn tuomat muutokset voivat olla hyvinkin arvaamattomia ja äkillisiä. (Alasoini 2014, 100–102.)

Kauhanen (2016, 11–13) kuitenkin rauhoittelee robotiikan aiheuttamaa työttömyyden lisääntymistä ja toteaa, että Suomessa 20 vuoden kuluessa noin seitsemän prosenttia työpaikoista katoaa robotisaation myötä (Arntz ym. 2016), joka määränä ei ole suuri, sillä vuosittain yrityssectorilla työpaikoista katoaa noin 12 prosenttia (Kauhanen ym. 2015). Haavisto, Tähtinen & Törmänen (2016, 85) kannustavatkin yhteiskuntaamme hakemaan ratkaisuja, joiden avulla kaikki työ arvokasta ja on kannattavaa ottaa vastaa, jolloin kysyntä ja tarjonta kohtaavat toisensa työmarkkinoilla. Robotit tarjoavat mahdollisuuksia helpottaa monia muun muassa fyysisiä tai yksitoikkoisia töitä, mutta samaan aikaan täytyy yhteiskunnan huolehtia ja tukea työntekijöitä sopeutumispolitiikan avulla, joka voi sisältää uudelleen kouluttautumista ja liikkuvuuden edistämistä työmarkkinoilla (Kauhanen 2016, 28–30).

Alasoini (2014, 102) kannustaa myös yhteiskuntaa tarjoamaan tarvittavien suojaverkkojen lisäksi myös tehokkaita ponnahduslautoja ihmisille, jotka ovat joutuneet muutosten kohteeksi, kun työ konkreettisesti katoaa alta. Työelämään pa-

laaminen voi olla haastavaa yksilölle, jonka osaaminen on vanhentunutta, eikä vastaa enää nykyajan työelämän vaatimuksia. Tämä kaikki asettaa luonnollisesti haasteita myös työnvälityksen palveluille.

Kyky oppia uutta ja kyky kouluttautua yhä uudelleen on tullut uutena vaatimuksena työmarkkinoille. Siltalan (2004, 155–158) mukaan työmarkkinoista on tullut entistä yksilöivämpiä ja valikoivampia, joihin vaaditaan yhä erikoistuvampaa koulutusta, mikä ei kuitenkaan takaa lopulta työllistymistä yksilön kannalta. Työn muuttumisen ja kehittymisen myötä työtehtävät eivät ole enää ennakoitavia ja koulutus niihin ei ole selkeää ja suoraviivaista. Nykyisin vaaditaan sekä osaamista, joka on huonosti ennakoitavissa, että taitoa toimia ja reagoida nopeasti. Uudet vaatimukset vaativat uusia taitoja, samoin uusia tapoja oppia, jossa oppija ei ole enää kohde vaan aktiivinen toimija. Puhutaan myös kyvystä jotta omaa oppimista, jolloin henkilö ymmärtää itse milloin on tarve kouluttautua (Aaltonen 2014, 90–91).

Myönteisempää kuvaa tulevaisuuden työelämästä Suomessakin maalaa Kasvio (2007), jonka mukaan läntisissä teollisuusmaissa esiintyvistä tietyistä ongelmista ja epävarmuuksista huolimatta ei voida väittää työelämäinstituutioiden olevan suuren kriisin partaalla. Mutta toki suuria muutoksia tarvitaan työelämässä, jotta ongelmilta vältytään jatkossa. Hän kannustaa kehittämään ja vahvistamaan asemia kilpailukykyisten, mutta samalla ympäristöystävällisten ja inhimillisesti kestävien työn tekemisen kulttuurien rakentamisessa. Samaan aikaan pitäisi yhteiskunnan huolehtia mielekkäiden osallistumismahdollisuuksien tarjoamisesta niille työikäisille ja -kykyisille henkilöille, joille ei ole tarjolla samaan aikaan työtä kilpailullisilla työmarkkinoilla. (Kasvio 2007, 30–43.)

Haavisto ym.(2016) nostavat esiin työntekoon kannustavan sosiaaliturvan muutoksena työmarkkinoilla, sillä heidän arvionsa mukaan jatkossakin osa työllisistä saa toimeentulonsa sosiaaliturvan ja ansiotulojen yhdistelmästä. Tällöin on huolehdittava siitä, että kaiken työn vastaanottaminen on kannattavampaa kuin pelkällä ansioturvalle eläminen. Näyttäisi myös vahvasti siltä, että työsuhteiden pituus tulee vähenemään ja osa-aikaisuuksien määrä kasvamaan, joiden välimaastossa liikkumista helpottaisi esimerkiksi itsenäisen työntekijän malli, joka on palkkatyöläisen ja yrittäjäpohjalta työskentelevän välimuoto (Krueger & Har-

ris). Ansiosidonnaisen työttömyysturvan riskinä on, että se mahdollistaa passiivisen tulon vastaanottamisen, kun samaan aikaan työllistymisen todennäköisyys heikkenee työttömyyden pitkittyessä. Ratkaisuksi tähän on tarjottu kaikille yhteistä perustulomallia, jossa on myös omat haasteensa. Negatiivista tuloveroa on myös tutkittu, mutta ei vielä otettu käyttöön. Tätä vaihtoehtoa parempi olisi Yhdysvalloissa kokeiltu matalapalkkatuki EITC (Earned Income Tax Credit), jonka on todettu kannustavan työntekoon ja myös ehkäisevän köyhyyttä. Verojärjestelmän perusteellisempi selvitys vaatisi pohdinnan tasaverosta ja yhteisöveron määrästä Suomessakin. (Haavisto ym. 2016, 85–97.)

Työelämässä tapahtuvat muutokset, loppujen lopuksi, eivät ole vain seurausta globaaleista tapahtumista ja esimerkiksi ympäristömuutoksen aiheuttamista muutoksista, vaan on paremminkin kyse useista, pienistä ja isoista muutoksista lukemattomilla eri tasoilla, ja näiden aiheuttamasta kokonaisuudesta (Kasvio 2008, 162). Näihin moniin muutoksiin kansalainen voi vastata muuttamalla työnhakukäyttäytymistään omien resurssiensa ja saamansa tiedon perusteella huomioiden vallitsevan tilanteen (Koistinen 2014, 45). Pärjäämistä näyttäisi myös helpottavan työnhakijan resilienssi, jonka avulla voi säilyttää uskon omiin kykyihin löytää uutta työtä (Siltala 2017, 174).

Tikan (2016) mukaan tärkeimpiä nykyajan työelämätaitoja erityisesti robottien päihittämisessä ovatkin vuorovaikutus- ja viestintätaidot ja itsensä johtaminen, joka sisältää tekemisen priorisoinnin ja keskittymisen työn alla olevaan asiaan. Taitoa on myös oman oppimistavoitteen määrittely, nopea oppiminen ja kokeilevuus omaksuttaessa uusia asioita. Asenteena ja taitona pyrkiä uuteen, näyttäisi yrittäjähenkisyydellä onnistuvan parhaiten. Luovuuden kehittäminen, joka sisältää myös vaihtoehtojen etsimisen ja lateraalin ajattelun, joka on epätodennäköisyysajattelua loogisen ja suoraviivaisen ajattelun sijaan, auttaa myös omaksumaan uusia asioita. (Tikka 2016, 73.)

Samaan aikaan kun työttömille, joilta työ käytännössä on mennyt kokonaan alta, olisi pyrittävä tarjoamaan ponnahduslautoja takaisin työelämäänsä uusille aloille, olisi yhteiskunnan pyrittävä tarjoamaan yleishyödyllistä tekemistä heille, joilla työllistymisen esteet yksityisille markkinoille ovat kasvaneet liian suuriksi. Näyttäisi myös siltä, että on syntymässä yhteisymmärrys siitä, että nykyisen toi-

meentulo- ja työmarkkinatuen tilalle olisi saatava järjestelmä, joka toisaalta turvaa toimeentuloa, mutta myös kannustaa ottamaan vastaan työtä. Yksilötasolla olisi tärkeää kyetä kouluttautumaan uudelleen ja kehittämään omaa luovuuttaan, josta on hyötyä omien työnhakukäytäntöjen muuttamisessa ympäröivän yhteiskunnan muutosten mukaan. Tähän kannustaminen olisi myös tärkeää uudessa työnvälitysmallissa.

#### 4.3 Työnvälityksen nykytila meillä ja muualla

Ajatus työn ja tekijöiden yhdistämisestä on pian sata vuotta vanha, jolloin vuonna 1919 perustettiin ILO (the International Labour Organization). ILO on pyrkinyt koko toimintansa ajan varmistamaan luotettavan ja monipuolisen tiedon kulun niin työntekijöille kuin työnantajille, mikä on yksi työvoimapalvelujen ydintehtävä. Tämän lisäksi työvoimapalveluissa välitetään työtä, neuvotaan ja annetaan työllistämistä tukevia palveluja. Erilaisia palveluja ja koulutuksia on räätälöity eri kohderyhmien mukaan niin työnhakijoille kuin työnantajille. Mukaan on tullut myös yksityisiä palveluntuottajia, ja sosiaalisen median käytön kasvun myötä voidaankin todeta, että yksityiset ja erikoistuneet työvoimapalvelut ovat kokeneet merkittävän kasvun. Työvoimapalvelut ovat perustettu aikoinaan paikkaamaan markkinoiden epävakautta, mutta viime viimeiset pari vuosikymmentä työvoimapalvelut ovatkin joutuneet täydentämään riittämättömiä julkisia palveluita. (Koistinen 2014, 375; Larsen & Vesan 2011, 6; Koeltz 2013, 163–164.)

Suomessa 2000-luvulla tartuttiin ensin rakennetyöttömyyden ja pitkäaikaistyöttömyyden ehkäisyyn, jonka seurauksena rakennettiin Työvoiman palvelukeskuskonsepti, jonka alla toimivat yhteistyössä työvoimapolitiikan, sosiaalipolitiikan ja työttömyysetuuksia maksavan Kelan palvelut. Seuraavan kerran työvoimapalveluja uudistettiin laajemmin vuonna 2013, jolloin tavoiteltiin palvelumallia, jossa asiakas etenisi prosessinomaisesti uudistetussa monikanavaisessa palveluverkostossa, jossa tavoitteena oli tarjota asiakkaalle selkeämpiä palveluja. Haasteena, työvoimapalvelujen toimintamallin kehittämisessä, on ollut aluehallinnon taso, jonka koetaan olevan puutteellinen. Tämän johdosta työvoimapalvelujen toimintamallien kehittämisessä impulssina ovatkin toimineet työvoimapalvelujen sisäisen uudistamisen tarve ja yleinen hallinnon kehittämisen tarve. Lisäksi vielä voidaan pohtia kehitetäänkö vain työvoimapalvelujen palvelu-

mallia vai otetaanko tarkasteluun myös muita työpolitiikan käytännön toteutukseen liittyviä osa-alueita. (Oosi 2014, 108–109.)

TE-toimistojen nykyisiä vahvuuksia tutkittaessa voidaan todeta, että näitä ovat erityisesti asiakaslähtöisyyden osalta palvelutarpeen tunnistus ja asiakasohjaus henkilöasiakkaiden palveluprosessin osalta ja yritysasiakasyhteistyö. Haasteena nähtiin kasvaneet asiakasmäärät ja niihin tarjolla oleva riittämätön asiantuntijaresurssi. Oman ison haasteensa tuo pitkään käytössä ollut asiakashallintajärjestelmä URA-tietojärjestelmä, joka koetaan raskaaksi ja hankalaksi käyttää. Asiakkaiden kohdalta pohdittiin myös sitä, kenelle TE-palvelut ovat tarkoitettu. Heille, joilla on vahva työllistymisen näkymä vai kaikille, jotka ovat luokiteltu työttömiksi. Verkkopalvelu on tuonut helpotusta ja kustannustehokkuutta haastavaan tilanteeseen, jossa asiantuntijaresurssit eivät tahdo riittää. Tästä huolimatta nähtiin tärkeänä toteuttaa myös henkilökohtaista palvelua, joka on jäänyt pienemmälle huomiolle, kun työ on painottunut hallinnollisten rutiinien ja massojen hoitoon. Haastetta on tuottanut myös palvelujen epäyhtenäisyys, niin asiantuntijoiden, alueiden ja palveluntuottajien osalta. (Antikainen ym. 2017, 15–16.)

Antikaisen ym. (2017) tekemän nykytila-analyysin mukaan voidaan todeta myös, että TE-palvelujen pyrkimys yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen on haastattelujen ja kyselyn perusteella itsestään selvyys. Vaikuttavuutta on haettu uusilla käytänteillä, kuten tuloksiin perustuvalla hankinnalla ja Nuorten Ohjaamo-toiminnalla, josta on saatu hyviä tuloksia. Ohjaamon tyyppistä toimintaa toivottaisiin myös aikuisille, jolloin henkilökohtaiseen kohtaamiseen olisi mahdollisuus panostaa enemmän aikaa. Vaikuttavuudesta saatiin tutkimuksen osalta myös ristiriitaisia vastauksia johtuen vastaajien näkemyseroista TE-palvelujen asiakaskohderyhmässä. Osa vastaajista mielsi vaikuttavimman toiminnan kohdistuvan juuri vaikeimmin työllistyviin asiakkaisiin, kun osa taas oli sitä mieltä, että pitkään työttöminä olleille suunnattu kuntouttava työtoiminta ei pitäisi olla lainkaan osa TE-palveluja. Vaikuttavuutta vaikeuttaa myös poliittisen ohjauksen poukkoilevaisuus liittyen juuri resurssien kohdentamisen priorisointiin eri asiakasryhmissä. Poliittisen päätöksenteon takana usein on täysi tietämättömyys ruohonjuuritason toiminnasta. (Antikainen ym. 2017, 17–18.)



Kuluneina vuosina työttömyyden syventyessä, maailman laajuisestikin, on monissa maissa haettu uusia kustannustehokkaampia keinoja välittää työvoimapalveluja, jolloin on haettu yhteistyön malleja kolmannen sektorin toimijoiden ja yksityisten palveluntuottajien kanssa muun muassa Kiinassa ja Argentiinassa (Koeltz 2013, 168–169). Australiassa ollaan yksityistämässä niin pitkällä, että pitkäjänteisen kehittämisen tuloksena koko työvoimapalvelujen verkosto on ositettu yksityiseltä sektorilta, toki palveluja ovat täydentämässä ja tuottamassa myös järjestösektorit ja muut organisaatiot (Oosi 2014, 107).

Sveitsi on eurooppalaisista maista kärsinyt vähiten työttömyydestä. Siellä 1990-lopulla muodostettu työttömyyspolitiikka takaa kaikille työttömille kahden vuoden turvan, mutta painopiste on selkeästi nopean työllistymisen strategiassa. Alankomaissa on tanskalaistyyppinen joustoturva, jossa työttömyysvakuutus on kuitenkin melko lyhytkestoinen. Hollantilaiset ovat kokeilukulttuurin myötä panostaneet vahvasti sekä sähköiseen palveluun työnvälityksessä ja työnhaussa, että vahvaan yhteistyöhön yksityisen työnvälityssektorin kanssa. (Oosi 2014, 107.)

Yksityistämisen vahvaa lisäämistä työllisyyspalvelujen tuottamisessa on myös arvosteltu, sillä erityisesti Australiasta saatujen kokemusten perusteella yksityiset palveluntuottajat näyttäisivät keskittyvän palvelemaan asiakkaita, joilla on vahvempi työllistymisen näkymä (Arnkil 2017, 2017). Näin itse työnvälitykseen käytetyt resurssit voivat olla pienempiä ja yrityksen tuotto-odotus suurempi. Tämä voi johtaa helposti siihen, että kyseinen asiakasryhmä luonnollisesti on houkuttelevampi kohderyhmä verrattuna vaikeammin työllistyyiin pitkäaikaistyöttömiin. Arnkil (2017, 2017) toteaa myös, että yksityistämisen myötä ei esimerkiksi pitkäaikaistyöttömyyttä ole kyetty ratkaisemaan, ja ehdottaakin Suomeen kumppanuusmallia, joka olisi julkisen sektorin vetämä.

Pohjoismaat luokitellaan hyvinvointivaltioiksi, joissa perinteisesti on ollut tarjolla hyvä työttömyysturva. Erona pohjoismaissa näyttäisi olevan työvoimapalvelujen hallinnollinen järjestäytyminen, jossa esimerkiksi Ruotsilla on valtakunnallinen virasto-organisaatio ja Tanskalla hyvin vahva kuntatasoinen malli (Oosi 2014, 106–107). Arnkil (2017, 2017) kannustaakin säilyttämään pohjoismaisen työttömyysturvan mallin, jossa työllistämisen palvelut ovat julkisen sektorin vetämiä,

mutta jossa tehdään vahvaa kumppanuustyötä yksityisten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Iso-Britanniassa on aloitettu lokakuussa 2017 työ- ja terveysohjelma, joka sisältää uuden palvelujärjestelmän pitkäaikaistyöttömille ja henkilöille, joilla on suuria haasteita työllistymisessään. Eri palveluntuottajat voivat ilmoittautua ohjelman kilpailutukseen, jonka jälkeen valitut tuottajat toimivat sateenvarjomaisen järjestelmän alla. (Mirza-Davies & McGuinness 2016, 3–6.)

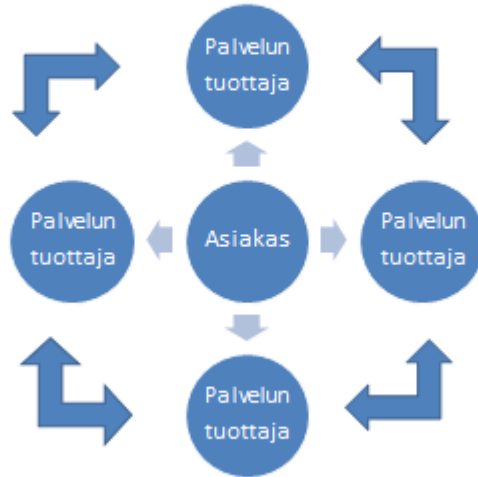
Maailmalla näyttäisi olevan käytössä useita erilaisia malleja tuottaa työväilyspalveluja. Haasteena yksityistämisessä voi olla yksityisen tahon liiallinen voitontavoittelu, jolloin syntyy asiakaskarsintaa. Vaikeimmin työllistyviä ei koeta kiinnostaviksi asiakkaita. Yhteiskunnan näkökulmasta saattaisi ollakin järkevää tuottaa työväilyspalveluja ja muita työllistymistä tukevia palveluja julkisella taholla työttömille työnhakijoille, joilla on eniten haasteita työllistymisessä. Tässä kehittämistyössä asiaa tutkitaan, ja siitä haetaan mielipiteitä kunnallisilta työllisyystoimijoilta.

#### 4.4 Työväilyksen monituottajamalli

Modulaarisessa monituottajamallissa organisaatiot ja palvelun tuottajat toimivat verkostomaisesti. Modulaarisuus tarkastelee asiaa näkökulmasta, jossa keskeinen tekijä on yhteensopivuus ja -toimivuus, kun kohteena ovat niin palvelu, tuotanto ja johtaminen. Kun palvelua rakennetaan eri osista/moduuleista, haasteena on erityisesti palveluprosessien johtaminen, prosessien samankaltaisuus sekä julkisten resurssien riittävän tehokas käyttö. Tärkeää olisi tarkastella prosesseja kuitenkin erityisesti palvelujen käyttäjän näkökulmasta, jolloin tarkastelun kohteena on palvelujen saatavuus ja yhdenvertaisuus. (Oosi 2016, 23–24.)

Matka kohti julkisen työväilyksen monituottajamallia (Kuvio 2) voidaan katsoa alkaneen pääministeri Kataisen hallituksen ohjelmaan 2011 – 2015 sisältyvästä kärkihankkeesta Työpolitiikan strateginen ohjelma, jossa yhtenä painopistealueena oli työpolitiikan palvelumarkkinoiden analysointi ja kehittäminen. Sama hallitus määritteli uudelleen suomalaisen työpolitiikan, joka muodostaa rakennepoliittisen kokonaisuuden, jossa tuetaan nopeasti työstä työhön periaatetta,

elinkeino- ja työelämän jatkuvaa uudistumista ja pyritään saamaan koko työvoimapotentialiaali käyttöön. (Tonttila 2015, 53.)



Kuvio 2. Esimerkki monituottajamallista (Tapaila 2017)

Työpoliittisen palvelumarkkinoiden analysointia varten tehtiin esiselvitys loppuvuodesta 2012, joka tuotti yhdeksän eri kehitysteemaa, josta valittiin neljä eri teemaa jatkokehittelyyn. Yksi näistä tarkemmin tutkittavista teemoista on työpoliittisten palveluiden tuottamistavat ja toimijoiden vastuut julkisessa työväilytyksessä ja vaikeasti työllistyvien palveluissa. Analysointityötä varten asetettiin Työpolitiikan palvelurakennearviointi -hanke, johon koottiin neljä erillistä valmisteluryhmää, joissa olivat edustettuina laajasti työllisyyden edistämiseen liittyviä tahoja muuan muassa Kuntaliitto, Kela, Suomen Yrittäjät, Akava, SAK ja STTK. (Tonttila 2015, 53–54.)

Työpolitiikan palvelumarkkinoinnista tehty raportti toteaa yleisesti työmarkkinoiden toimivuuden ja työvoiman tarjonnan turvaamisen muodostavan yhteiskuntamme talouden, kasvun, työllisyyden ja hyvinvoinnin menestyskriteerit. Suomalaisen työpoliittinen palvelujärjestelmä muodostaa laajan kokonaisuuden, joka jakautuu eri ministeriöiden hallinnonalojen ja kuntien vastuulle. Tavoiteltaessa toimivaa ja tuloksellista palvelujärjestelmää, on saumaton yhteistyö eri hallin-

nonalojen ja toimijasektoreiden välillä sille ehdoton edellytys. Raportin suosituksina työpolitiikan palvelurakenteen kehittämiseksi esitetään viittä eri kohtaa, joita ovat asiakaslähtöisyyden aito toteuttaminen, tuloksellisuuden korostaminen palveluhankinnoissa, digitaalisuuden tuomien mahdollisuuksien haltuunotto, palvelutuotannon johtaminen verkostona ja hallinnon rakenteiden yksinkertaistaminen ja tasapainottaminen. (Tonttila 2015, 9, 11–16).

Työ- ja elinkeinoministeriön toimeksi antamassa selvityksessä yksityisen työnvälityksen hyödyntämisestä julkisessa työnvälityksessä on vedettävissä yhteen suosituksia, joista päällimmäisenä on systemaattinen ja rajaava toiminta, jossa ei rakenneta päällekkäisiä julkisia ja yksityisiä työnvälityspalveluita tietyille kohderyhmille. Yksityistä palvelutuotantoa olisi hyödynnettävä erityisesti työnhaun prosessin alkupäässä tukien näin julkisen työnvälityksen palvelukykyä.

Syvennettäessä yksityisen palvelujen kanssa tehtävää yhteistyötä ja kumppanuutta, tarvitaan työ- ja elinkeinoministeriöltä entistä järjestelmällisempi strateginen ohjelma, jonka avulla yksityinen palvelutuotanto voidaan liittää laajemmin työnvälityksen liiketoimintalähtöiseen kehittämiseen työ- ja elinkeinoministeriön konsernitasolla. Myös TE-toimistojen tavoitteiden toteutumisen seuranta tulisi kehittää työnvälityksen koko palvelu-ekosysteemi-ajattelua tukevaksi, jossa yksityiset palveluntuottajat ovat osa järjestelmää. Laajojen ostopalveluohjelmien avulla työttömyysturvakustannuksista saatavat säästöt tulisi palauttaa osittain TE-hallinnolle, näin yksityistä palvelutuotantoa voidaan hyödyntää tehokkaammin. (Oosi 2016, 20–21, 27–28.)

Samassa selvityksessä todettiin, että laajojen palvelutuotantokokonaisuuksien ostamisosaamista tulisi kehittää järjestelmällisesti, jotta myös yksityistä palvelutuotantoa ja samalla koko palvelu-ekosysteemiä voidaan kehittää. Tämä vaatisi työ- ja elinkeinoministeriöltä työnvälityksen tulosperustaisen ostamisen strategiaa, jolloin jatkossa ostamisen operatiivista kehittämistä voitaisiin toteuttaa keskitetysti. Sektorikohtaisen palvelu-ekosysteemin syntymistä tukisi myös TE-palveluiden muu kehittäminen, jossa asiakkaan näkökulma on oltava keskiössä. Julkisen työnvälityksen roolin tarkempi määrittäminen olisi myös suotavaa TE-palveluiden kokonaisuudessa. Lopuksi työ- ja elinkeinoministeriön olisi kartoitettava yhteistyössä palveluntarjoajien kanssa sisältääkö laki julkisesta työvoima-

ja yrityspalvelusta soveltamisohjeineen esteitä yksityisen palvelutuotannon paremmalle hyödyntämiselle. (Oosi 2016, 28–30.)

Oosin (2016) esittämää vaikuttavuusinvestoimista eli tulosperusteista rahoittamismallia on vienyt eteenpäin Sitran sosiaalisen vaikuttavuuden investointihanke (SIB). Vaikuttavuushankkeessa pääoman takaisinmaksu ja sille maksettava tuotto perustuvat toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Useimmiten hanke tuo myös taloudellista säästöä, jonka hyödyn saa julkinen sektori. Työllisyyden edistämiseksi on syntymässä vuonna 2018 työ- ja elinkeinoministeriön rahoittama pilottihanke, jolla tavoitellaan työttömien palvelujen tuloksellisuutta hyödyntämällä yksityistä rahoitusmallia, jossa hankinnat tehdään tulosperusteisesti. (Hilli, Karttunen, Keltanen Pyykkö & Rautio 2015; Lindholm 2017; Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

Haasteena Suomessa on työllisyyspalveluiden markkinoiden kehittymättömyys, jolloin palvelujen tarjonta ei ole riittävää valtakunnallisella tasolla, johon erityisesti tulee kiinnittää jatkossa huomiota (Oosi 2016, 23–24). Samoin Oosi (2016, 27; Oosi 2016, 42) muistuttaa, että erilaisilla hinnoittelu- ja kannustinmalleilla ja palvelun laadun määrittelyllä ja kontrollilla voidaan yksityisen palvelutuotannon mahdollista ”kermankuorintaa” hallita, jolloin estetään keskittyminen vain helpojen asiakkaiden välittämiseen.

Pitkänen, Mertala & Ala-Kauhaluoma (2016) toteavat TYVA -selvityksen (Työpoliittisten toimenpiteiden toimivuutta, tuloksia ja tulevaisuutta koskeva tutkimus) perusteella, että TE-toimistoissa on siirrytty asiakkuuksien kokonaishallinnasta, jota leimaa valtion viranomaistyö, kohti työnvälityksen perustehtävää. Samalla hyödynnetään kumppanuuksia, joiden avulla voidaan tehdä muuta työllistämiseen liittyvää yhteistyötä. Kuntien, Kelan, koulutusorganisaatioiden, yritysten ja henkilöstöpalveluyritysten kanssa on tiivistetty yhteistyötä vuosien 2011–2015 aikana, jolloin myös tehtiin TE-toimistoissa henkilöstöä vähentäviä, isoja rakenteellisia muutoksia, jonka johdosta yhteistyön merkitys on korostunut. Erityisesti kuntien ja TE-toimistojen välillä on ymmärretty työllistämisen edistämisen merkitys yli sektori- ja organisaatorajojen. Tutkimuksessa nousi myös esiin TE-toimistojen oman henkilökunnan ja asiakkaiden kriittinen näkemys siitä, että he eivät ole päässeet kehittämään riittävästi asiakkaille suunnattuja pal-

veluja, vaikka se onkin ollut palvelurakenteen kehittämisen strateginen linjaus. Pitkänen ym. (2016) esittävätkin PPPP-mallin (Public-private-people-partnership) mukaista kehittämistoimintaa, jossa kehittämistyössä ovat mukana kaikki aiheeseen liittyvät toimijat. Kumppanuuteen perustuva toiminta vaatii strategisuutta sekä kokonaisvaltaisempaa suunnittelua, joka ottaa huomioon vastuut, vallan ja resurssit. Kirjoittajat kannustavat myös panostamaan työttömyyden alussa tapahtuvaan kohtaamiseen ja ohjaamiseen. (Pitkänen, Mertala & Ala-Kauhaluoma. 2016, 5–9).

Vaikuttavuushankkeen avulla on mahdollista suunnata varoja edistävään ja ehkäisevään toimintaan, jolloin on myös mahdollista painottaa vaikuttavuutta julkisissa hankinnoissa. Palvelujen tuloksellisuutta mittaamalla on mahdollista kohdentaa resurssit tehokkaasti, jolloin julkisen, kolmannen ja yksityisen sektorin kumppanuudesta hyötyvät kaikki osapuolet erityisesti hyvinvointia tuottavilla palvelualoilla. Tässä kehittämistyössä tarkastellaan modulaarista palvelun tuottamista ja myös vaikuttavuusinvestoinnin mahdollisuutta osana työnvälityksen uutta toimintamallia ja määritellään asiakaskohderyhmä, jossa se toimisi parhaiten.

#### 4.5 Yksityiset palveluntuottajat

Monituottajamallia on lähdetty kokeilemaan työnvälityksessä vuoden 2015 alusta. Piloteissa on testattu yhteistyötä yksityisten rekrytointiyrityksien kanssa ja asiakaskohtaamisten toimivuutta. Yhteistyösopimuksiin, joita paikalliset ELY-keskukset ovat tehneet yksityisten palvelujen tuottajien kanssa työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) toimesta, oli kirjattu mahdollisuus tutkia ja kehittää verkostoyhteistyötä. TEM selvittää näin miten palveluyritykset onnistuvat työnvälityksessä ja miten asiakkaat ovat kokeneet yksityisten palveluntuottajien tuottaman työnvälityspalvelun. Palvelujen tuottajat olivat yksityisiä, joilta ostettiin palvelut tulosperustaisella hankintamallilla. Piloteilla tavoiteltiin uusia, tehokkaita keinoja vähentää pitkäaikais- ja rakennetyöttömyyttä, samoin ehkäistä työttömyyden pitkittymistä tai katkaista se. Samalla tutkittiin myös mahdollisia uusia kehitettyjä toimenpiteitä, joita piloteissa on toteutettu.

Tässä alaluvussa tarkastellaan kahteen kovin erilaiseen asiakaskohderyhmään kohdistuneita pilotteja. Valtakari & Eskelinen (2016) raportoivat piloteista, joissa

asiakkaat olivat olleet työttöminä yli 3 tai 12 kk. Pilottien toteutus oli vuonna 2015. Haavisto-Vuorio (2017) raportoi piloteista, joissa asiakaskohderyhmä oli tai oli ollut työssä välityömarkkinoilla, jolloin työttömyys on selkeästi ollut pitempiketoisempaa. Pilottien toteutus tapahtui vuonna 2016.

Piloteissa, joissa asiakasryhmä oli ollut vähemmän aikaa työttömänä, hankkeet osoittivat yksityisten palveluntuottajien lisäarvon suhteessa julkiseen työnvälitykseen. Piloteissa toimivilla palveluntuottajilla oli ammattialakohtaista osaamista ja valmiita työnantajayhteyksiä. Palveluntuottajien toimet näyttivät osuneen myös työnhakijan palveluprosessissa vaiheeseen, jossa TE-toimiston palvelut olivat riittämättömiä. Haasteena piloteissa oli asiakashankinnan ja asiakasohjauksen suuri työmäärä, samoin pilottien lyhyt kesto aika. Näiden kokemusten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tietyssä asiakaskunnassa yksityisten palveluntuottajien malli toimii tehokkaammin kuin julkisen palveluntuottajien malli. (Valtakari & Eskelinen 2016, 59–60.)

Haavisto-Vuorio (2017) tuo esille haasteen tulosperustaisen ostopalvelun toteuttamisessa asiakaskohderyhmässä, jossa työttömyys on pitempiketoista. Pilotin tavoitteena oli antaa valmennusta, joka tähtää avoimille markkinoille työllistymiseen. Pilotin tulokset olivat melko heikkoja, erityisesti työllistymisen suhteen. Pilotissa mukana olleiden palveluntuottajien näkemys asiakaskohderyhmästä, joka hyötyisi valmennuksesta, on selkeästi lyhyemmän aikaa työttömänä olleet henkilöt. Kohderyhmä, jossa työttömyyden pituus on lyhyempi, ammatillinen pohjakoulutus on olemassa ja asiakkailla ei ole liikaa terveydellisiä haasteita, sopii lyhyempiketoiseen ja nopeaan valmennukseen. Yksityisillä palveluntuottajilla ei näyttäisi olevan halua valmentaa asiakaskohderyhmää, jolla on paljon työllistymisen haasteita, vahvasti tulosperustaisen ostotoiminnan muodossa. (Haavisto-Vuorio 2017, 15–16, 18.)

Molemmissa asiakaskohderyhmissä pilottien palveluntuottajia tarkemmin tarkasteltaessa, löytyi vain pieniä palveluntuottajakohtaisia eroja. Käytetyt palvelukohtaiset menetelmät eivät näyttäneet selkeästi olevan yhteydessä työllistymiseen. Piloteissa todettiin kuitenkin, että asiakkaan omalla motivaatiolla ja aktiivisella työhaulla on selkeä yhteys työllistymistä selittävänä tekijänä. Piloteissa olleet työnhakijat työllistyivät todennäköisemmin, kuin työttömät yleensä, mutta

pilottien lyhytkestoisuuden ja vähäisen asiakasmäärän takia, tästä ei voi tehdä yleistyksiä. Palvelujen kustannusten ja oikean hintatason määrittely on edelleen hankalaa hankkeiden sisäisten tekijöiden takia, joita ovat muuan muassa asiakasvolyymit, asiakkaan työnhakuprofiilit ja asiakkaiden kiertonopeus. (Valtakari & Eskelinen 2016, 9–12; Haavisto-Vuorio 2017, 7, 10, 16, 18.)

Hankintamallia voidaan kehittää tehokkuutta ja tuloksellisuutta lisäten muun muassa panostamalla asiakashankintaan ja -ohjaukseen, palkkioperusteisuuden kriteerien uudelleen määrittelyyn ja kehittämällä palvelutuottajan toimintaprosesseja ja -konsepteja. Piloteista, joissa asiakaskohderyhmä on ollut vähemmän aikaa työttömänä, on esitetty saatujen kokemusten ja arviointitulosten perusteella 17 kehittämis ehdotusta. Nämä liittyvät yllä mainittuihin prosesseihin. Piloteista todetaan sekä työttömien asiakkaiden osallistuminen toimintaan tulisi tehdä velvoittavaksi että palkkioperusteiden liittäminen selkeämmin pidempiaikaisten työllisyysvaikutusten ja vaikutusten pysyvyyden näkökulmaan. Raportissa suositellaan myös yksityisten ja julkisten palvelujen yhdistämistä toisiaan täydentäväksi palvelukokonaisuudeksi. (Valtakari & Eskelinen 2016, 12–13.)

Haavisto-Vuorio (2017) kiinnittää huomiota oikean asiakaskohderyhmän valintaan suunnitellessa tulosperustaista ostopalveluhankintaa. Piloteissa, joissa asiakaskohderyhmä oli ollut useita vuosia työttömänä, ja jossa kohderyhmän asiakkailla oli myös elämänhallintaan ja yleisesti työnhakuun liittyviä haasteita, havaittiin, että palveluntuottajat eivät olleet halukkaita tarjoamaan palvelujaan. Erityisesti, jos maksettu palkkio oli vahvasti sidottu saavutettuun tulokseen, jonka oletettiin olevan työllistyminen avoimille markkinoille. Palvelujen tuottajat kokivat asiakkaiden tarvitsevan paljon sekä valmennusta liittyen elämänhallintaan, motivointiin ja työnhakuun että apua erilaisiin terveystilanteen ja sosiaalisten haasteiden selvittelyyn, jolloin asiakkaan todelliseen työllistymiseen ei ollut mahdollisuutta valmennusjakson aikana. (Haavisto-Vuorio 2017, 7–8, 15–16.)

Molemmissa asiakaskohderyhmissä toteutetut pilotit antavat hyvän pohjamateriaalin tarkastella tulosperusteisen ostopalvelumallin käyttämistä työllisyyden edistämisessä. Merkittävää on, että palveluntuottajien halukkuus tarjota palvelujaan heikkenee, mitä pitempään asiakkaan työttömyys on kestänyt. Tästä näkökulmasta on syytä tarkastella tässä kehittämistyössä julkisen sektorin tuottamia



palveluja suhteessa yksityisen sektorin tuottamiin palveluihin, ja pohtia vaihtoehtoisia palveluntuottajamalleja eri asiakaskohderyhmissä.

## 5 KOHTI VERKOSTOMAISTA TYÖNVÄLITYSTÄ

### 5.1 Verkostomainen toiminta

Suunnitellessa työnvälitystä verkostomaisella tavalla, on syytä pohtia verkostomaisen toiminnan malleja ja syitä verkostomaiselle toiminnalle. Työnvälityksessä verkostomainen toiminta ei ole täysin uusi tapa toimia, sillä TE-toimisto ostaa jo tällä hetkellä esimerkiksi valmennuspalveluja ulkopuolisilta toimijoilta, jolloin voidaan puhua jo monikanavamallisesta toiminnasta. Yhteistyö kunnallisten työllisyyspalvelujen toimijoiden kanssa muistuttaa myös hyvin vahvasti verkostomaista toimintaa.

Monikanavamallia voidaan tarkastella vain yhden yrityksen palvelujen myyntiin tarkoitettuna tapana toimia. Suhteiden näkökulmasta kanavamallissa toimitaan kuitenkin verkostoissa, ja kumppanuuksien avulla yhdistetään palvelujen tuottajien, välittäjien ja asiakkaiden prosesseja. Monikanavamalli mahdollistaa palvelupaketin tuottamisen, jossa mukana on monta eri palveluntuottajaa. Monikanavamallissa kanavia voidaan luokitella kriteerin mukaan, joita ovat omistus, samankaltaisuus ja päällekkäisyys. (Järvinen 2001, 28–33.)

Kanavakumppanuuksia monikanavamallissa on löyhästä kertaluontoisesta kumppanuudesta, partneruuteen ja vertikaaliseen integraatioon. Verkostona toimiessa suhteet voivat olla löyhiä tai kiinteitä, toimijoita voi tulla ja lähteä, ja keskinäiset suhteet ja roolit voivat vaihtua. Näin toimimalla voidaan sopeutua markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Asiakasnäkökulmasta kanavan valinnalle näyttäisi olevan tärkeää palveluntuottajien asiantuntemus, helppous ja saavutettavuus. Asiakasta hyödyttää myös kaikkien tarpeiden tyydyttäminen samassa paikassa niin sanottu one-stop-shopping. Tärkeää on myös pystyä tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaan näkökulmasta näyttäisi olevan epäoleellista, kuka palvelun lopulta tuottaa. Tällöin puhutaankin jo hyvin verkostomaisesta toiminnasta, jossa välitetään ja tuotetaan palveluja asiakkaan tarpeiden mukaan, tämän enempää miettimättä palvelun tuottajaa. (Järvinen 2001, 35–39.)

Spencer (2007, 185) kuvaa verkostomaista toimintaa hyvin tarkasta ja kontrolloidusta, jopa byrokraattisesta toiminnasta, jossa jokainen liike on rationaalisesti suunniteltu, aina toimintaan, jossa ei näyttäisi olevan lainkaan sääntöjä, vaan

lähinnä uusia avauksia mielenkiintoisille tavoille toimia yhdessä. Castells (1996, 470) määrittää verkoston vapaasti toimivaksi kokoelmaksi erilaisia solmukohtia, jotka määrittyvät sen mukaan minkä tyyppisestä verkostosta on kysymys. Verkostossa tai verkostona toimimiselle on, tarkastellessa asiaa yrityksen/ organisaation näkökulmasta, useita hyötynäkökulmia, joita voivat olla kustannustehokkuus, tuotteen/ palvelun korkea ja tasainen laatu, toimitusaikojen lyhentäminen, tuotteiden ja palvelujen yhdistelmät, uusien tuotteiden, palvelujen tai teknologioiden kehittäminen, uusille markkinoille pääsy, kilpailuvoima, liiketoimintaprosessien uudistaminen tai kokonaan uusi liiketoiminta (Möller, Rajala & Svahn 2009, 3).

Liiketoimintaverkkoja voidaan jaotella usealla eri tavalla, mutta yleisin tapa luokitella on tarkastella verkkojen toimintatarkoitusta ja niiden toiminnan luonnetta. Toinen tapa on luokitella verkostoja sijainnin mukaan; paikallinen, alueellinen tai globaali verkosto. Kolmas luokittelutapa on verkoston rakenteen mukaan, jolloin ne voivat olla vertikaalisia, horisontaalisia tai moniulotteisia. Liiketoimintaverkkoja voidaan luokitella myös arvontuottamisstrategian perusteella, joita ovat perusliiketoimintaverkostot, verkostot, jotka uudistavat liiketoimintaa ja kolmanneksi verkostot, jotka kehittävät kokonaan uutta liiketoimintaa. (Möller ym. 2009, 30–40.)

Hakanen, Heinonen & Sipilä (2007) jakavat verkostot vielä verkostosuhteiden tyyppien perusteella neljään osaan, joita ovat kahdenvälinen kumppanuus, jossa toinen osapuoli on määräävä osapuoli tai kahdenvälinen kumppanuus, jossa osapuolet ovat tasavahvoja. Kärkiyritysverkostossa on yleensä yksi päämies, ja muut yritykset ovat tavallaan alihankkijoita. Neljäntenä mallina on monenkeskinen verkko, jossa yritykset ovat tasaväkisessä suhteessa, eikä kenelläkään ole selkeää asemaan perustuvaa vaikutusvaltaa muihin nähden. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 213–225.)

Liiketoimintaverkoston onnistumisen ydintekijöitä ovat asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja prosessi- ja kehitysosaaminen. Avoimessa ja tasa-arvoisessa verkostossa toimijat toimivat dynaamisemmin, mutta strategisen yhteistyön ohjaaminen on haastavampaa kuin kärkiyritysvetoisessa toimittajaverkostossa. Kuitenkin kehittymässä olevalla toimialalla osaamisten ja erilaisten näkemysten

yhdistäminen on verkostoitumisen määräävä tekijä. Puhuttaessa innovaatioverkostosta on strateginen osaaminen ja yhteistyö uutta luovan työn toimintaedellytys. (Valkokari, Valjakka & Korhonen 2009, 115–119.)

Korhonen & Rajala (2009) kannustavat erityisesti uutta luovissa liiketoimintaverkostoissa toimimaan tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, sillä moni palveluinnovaatio syntyy yhteistyössä käyttäjien kanssa. Asiakkaan kokema arvo on kaiken kehittämisen ydin, jolloin tärkeäksi tekijäksi muodostuu asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen, ja näkemyksen luominen, johon mahdollinen innovaatio perustuu. Oleellista on ymmärtää asiakkaan tarpeita, sekä oman yrityksen vahvuuksia ja erilaisia tapoja tuottaa asiakkaille arvoa tässä verkostossa, joka parhaiten onnistuu verkostoitumalla myös asiakkaiden suuntaan. Palveluverkostossa korostuu myös vuorovaikutteinen kommunikaatio tavoiteltaessa syvempää asiakkaan arvonmuodostusta. Erityisesti silloin, kun palvelu muodostuu useamman palveluntuottajien kesken, jolloin palvelutuottajien keskinäisen luottamuksen säilyttäminen on oleellista. (Korhonen & Rajala 2009, 193–207.)

Möller (2001, 205) tiivistää lopuksi verkostojohtamisen kyvyksi hahmottaa moniulotteisesti niin asiakkaiden kuin verkoston toimijoiden suhteita, ja kyvyksi jäsentää markkinoita, joiden avulla voidaan toimia toisiinsa kytköksissä olevien toimijoiden kanssa, mistä on tulossa yritysten menestymisen kriittinen tekijä.

Tässä kehittämissuhteissa tutkitaan haastattelujen ja muun aineiston perusteella miten verkosto toimisi parhaiten työväilytyksessä juuri asiakkaan näkökulmasta, ja erityisesti asiakkaan, jonka työttömyys on kestänyt jo pitemmän ajan.

## 5.2 Toimiva verkosto

Verkostossa yhdistyvät monen organisaation tavoitteet, tapa toimia, rutiinit, henkilöstöpolitiikka ja palkkiojärjestelmät, eli käytännössä kaikki, jota voidaan kuvata sanalla yrityksen kulttuuri. Verkostossa, kaikki nämä voivat merkittävästi poiketa toisistaan. Kaoottisuus ja kompleksisuus verkostoissa syntyvät tietotulvasta ja itsessään verkostoituvasta toimintatavasta, jonka myötä monien toimijoiden mahdollisesti vastakkaiset intressit ja tuottamansa ristiriitainen tieto aihe-

uttavat verkoston toimintaan haasteita ja yllätyksellisyyttä (Stähle & Laento 2000, 121). Schein (2004, 2) toteaaakin, että johtamansa yrityksen kulttuurin ymmärtäminen on oleellista, jotta työssään voi onnistua. Kesti (2005, 13) nimeää älykkäiden organisaatioiden tärkeimmäksi tunnusmerkiksi keskusteleavan toimintakulttuurin.

Kesti (2005, 13) korostaa yhdistyvien organisaatioiden yhteistyön onnistumisen riippuvan siitä, miten emotionaalisesti turvallisen toimintakulttuurin nämä pystyvät luomaan, ja miten hyvin siinä voidaan sopia yhteisistä toimintatavoista ja periaatteista. Sydänmaanlakka (2009, 171) korostaa myös yhteisten arvojen ja kulttuurin luomisen tärkeyttä. Riikonen (2013, 32–34) vertaa työn tekemistä yksilön kannalta joukkueurheiluun tai orkesterin toimintaan, jossa toiminta on koordinoitua ja tuloksiin tähtäävää, jossa voidaan kokea myös paineita ja johtamishaasteita. Pohjimmiltaan yhteistyö perustuukin yksilön hallinnan kokemukseen niin olosuhteiden kuin rajoitteiden suhteen yritystasolla. Tämä on otettava huomioon kumulatiivisesti verkostossa toimittaessa. Verkostossa tavoitellaankin useiden joukkueiden ja orkesterien yhteen toimimista, jolloin yksilön toiminnalla ja tyytyväisyydellä työhönsä on iso merkitys, mitä voi monimutkaistaa organisaation ja organisaatioiden ulkopuolelta tulevat tekijät (Riikonen 2013, 35).

Möllerin (2001) mukaan toimivassa verkostossa jokainen toimija tuottaa asiakkaalle oman ydinosaamisensa mukaista palvelua, jota voidaan kutsua myös arvotoiminnaksi. Toimiakseen tehokkaasti verkosto tarvitsee toimintojen koordinoitua, ja tämän mahdollistavia tietojärjestelmiä. Hän korostaa myös asiakkaiden ja palveluntuottajien välistä ja keskinäistä suhdetoimintaa, jossa asiakashallintajärjestelmillä on suuri merkitys. (Möller 2001, 192–194.)

Vanhatalo (2014) kiteyttää ihanneverkoston verkostoksi, johon on vapaa pääsy, jossa vuorovaikutus toimii ja informaatiota jaetaan. Verkostossa kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, ja toimijat ovat tasavertaisia ja aktiivisia. Päätöksenteko on keskustelevaa ja verkostajohtamisen malli pohjautuu tasa-arvaisuuteen. Johtajien toivotaan johtavan prosessia ja vuorovaikutusta, sen sijaan että sijoittautuisivat hierarkkisesti toimijoiden yläpuolelle. (Vanhatalo 2014, 152.)

Itse verkoston johtamista arvioidaan neljällä eri tasolla. Ensimmäinen näistä on verkoston hahmotuskyvykkyys, joka on kyvykkyyttä hahmottaa koko verkoston rakenne, keskeiset toimijat ja kehittymisprosessit, ja erityisesti muutokset näissä kaikissa. Näiden lisäksi on merkityksellistä hahmottaa verkoston arvotoiminnot, joiden avulla asiakkaille tuotetaan arvoa. Erityisenä haasteena verkoston hahmottamisessa voi olla verkoston läpinäkyvyyttä, jonka ylittämiseksi tarvitaan suoraa tietoa ja kokemusta verkoston toimijoista. Verkoston johtamiskyvykkyydellä tarkoitetaan verkoston johtajan kykyä liikuttaa ja koordinoida muiden verkostotoimijoiden arvotoimintoja asiakkaalle suotuisasti. Verkostoa rakennettaessa on oltava funktionaalista, organisaationaalista ja sosiaalista osaamista. Kolmantena tasona on asiakas- ja palveluntuottajien muodostamien samankaltaisten kokonaisuuksien johtaminen, jolloin puhutaan kyvykkyydestä johtaa portfolioa. Portfoliojohtamisella pyritään kustannustehokkuuteen, jossa korostuu asiakastietokantojen vahva hyödyntäminen. Neljäntenä tasona puhutaan suhdejohtamiskyvykkyydestä, jonka tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle ja hoitaa asiakkuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä korostuu monijäsenisten tiimien yhteen toimiminen ja asiakastietokannan hyödyntäminen. (Möller 2001, 200–204.)

Parker (2002) on keskustellut johtamisesta ylipäättänsä terminä, ja hänen mukaansa johtamisen sijaan olisi syytä keskustella koordinaatiosta ja organisoimisesta (Riikonen 2013, 153). Myös Sydänmaanlakka (2009, 169–171) toteaa verkoston johtamisen olevan kokonaisuuksien hallintaa ilman tiukan kontrollonin mahdollisuutta. Rakennettaessa ja kehittäessä uutta puhutaan muutosjohtamisesta, johon tarvitaan kaikkien osapuolien sitouttamista ja tiedon sujuvaa virtaamista kaikille osapuolille, koskien niin henkilökuntaa, partnereita kuin asiakkaita (Alahuhta 2005, 37–38). Sydänmaanlakka (2009, 171) korostaa vielä verkoston johtamisen vaativan hyvää luottamusta ja uudenlaisia yhteistoimintavalmiuksia toimijoiden kesken, mitä vahvistaa yhteinen visio, tavoitteet, selkeät prosessit, hyvät verkkotyökalut ja kaiken toiminnan kattava läpinäkyvyys.

Verkostotoimintaa voidaan tarkastella myös yhtenä vaihtoehtona monituottajamallille palveluntuottamisessa ns. Public-Private-Partnership-toimintamallina, joka on yksityisen ja julkisen toiminnan välillä oleva kumppanuussuhde, tuotettaessa palveluja julkiselle sektorille. PPP-toimintamallia on tarkastellut mm.

Brinkerhoff & Brinkerhoff (2011), jotka ovat pohtineet mallin hyötyjä ja haasteita niin yksityisten kuin julkisten toimijoiden ja hyvän hallinnoinnin kannalta. PPP-toimintamalli tarkoittaa käsitteenä julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuussopimusta, josta voidaan käyttää myös nimeä elinkaarimalli, jota kuitenkin varsinaisesti on käytetty Suomessa esimerkiksi vain fyysisten rakennusten rakennuttamisessa (mm. Haahtela & Malinen 2009, 99–100). Näin ollen tästä mallista ei ole vielä kokemusta palvelujen tuottamisessa, eikä kokonaisvaltaisessa hallinnoinnissa. Lähimmäksi sitä voisi tulla nyt suunnitteilla oleva Sitran vetämä vaikuttavuusinvestointihanke aiheena työllisyyden edistäminen (Hilli ym. 2015).

Verkostona toimiminen näyttäisi vaativan toimijoilta läpinäkyvyyttä, yhteisiä asiakastietokantoja, yhteisiä toimintatavoitteita ja periaatteita. Toisaalta verkoston johtajalta vaaditaan kykyä liikuttaa ja koordinoida muiden verkostotoimijoiden arvotoimintoja asiakkaalle suotuisasti, verkoston hahmotuskykyä, kyvykkyyttä johtaa palveluportfoliota, suhdejohtamiskyvykkyyttä, joka tarkoittaa arvon tuottoa asiakkaalle. Toisaalta työllisyyspalvelujen tuottamisessa lähdetään liikkeelle asiakkaan mahdollisuudesta valita, jolloin asiakas on aktiivinen toimija. Tätä näkökulmaa tarkastellaan myös aineiston hankinnassa tässä kehittämissä työssä.

### 5.3 Kasvupalvelut työnvälityksen tilaajina

Maakuntauudistuksen myötä työllisyyttä edistävien hallinnon ja palvelutuotannon vastuu keskittyy maakuntiin ja työllisyyspalvelut tulevat osaksi maakunnan tuottamia kasvupalveluja (Antikainen ym. 2017, 21). Kasvupalvelujen tavoitteena on kehittää alueita ja järjestää palveluja kestävän taloudellisen kasvun, yrittäjyyden, yritystoiminnan edellytysten, työmarkkinoiden toimivuuden ja kotoutumisen edistämiseksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 1).

Työllisyyttä edistävien palvelujen maakunnallisen yhdistäminen antaa paremman mahdollisuuden koota koko alueen voimavarat yhteen ja saada näin koko maakunnan alueen vahvuudet käyttöön. Palvelut voidaan tuottaa myös asiakaslähtöisemmin ja kustannustehokkaammin rakentamalla eheämpiä palveluketjua ja muodostamalla tehokkaampia palveluekosysteemejä sisältäen niin sosiaali-, terveys- ja työllisyyspalvelut. Tämän edellytyksenä on

luonnollisesti tiedon ja palvelujen nykyistä tehokkaampi integraatio palvelujentuottajien kesken. (Antikainen ym. 2017, 21.)

Työllisyyden palveluekosysteemi tullaan toteuttamaan kasvupalvelu-uudistuksen kautta, jossa sekä nykyisistä yrityspalveluista ja TE-palveluista että maakuntien liittojen tämän hetkisistä elinkeinotoimintaa ja työllisyyttä edistävistä tehtävistä muodostetaan uusi kilpailullinen monituottajamalli. Mallin tavoitteena on vastata taloudessa ja työmarkkinoilla tapahtuneisiin muutoksien aiheuttamiin haasteisiin lähentämällä julkisen palvelun järjestämistasoja. Samalla haetaan entistä asiakaslähtöisempää ja vaikuttavampaa kokonaisuutta liiketaloudellisiin perustein. (Antikainen ym. 2017, 22.)

Kaiken kaikkiaan maakuntauudistus voi tuoda mukanaan paljon hyvää ja uudistuksia, jotka selkeästi hyödyttävät asiakkaita muun muassa uusien palveluntuottajien palveluinnovaatioiden kautta, ja kilpailun myötä myös parempia palveluja erityisryhmille. Tavoitetilana ovat hyvin toimivat markkinat, joissa on riittävästi palveluntuottajia tarjoamaan kaikille erityisryhmille palveluja. (Antikainen ym. 2017, 44.)

Haasteena nähdään maakuntien erilainen koko ja sijainti, josta johtuen esimerkiksi palveluntuottajien määrä eri alueella voi vaihdella merkittävästi ja erityisesti siirrosvaiheessa voi aiheuttaa suuriakin alueellisia eroja. Toisaalta myös sosiaali- ja terveystalouteen tarvitaan joillakin alueilla merkittävästi enemmän resursseja. Pelkona onkin, että työllisyyden hyvään edistämiseen ei välttämättä yhteisestä budjetista riitä riittävästi varoja, jolloin valtakunnallisesti katsottuna kunta-laisten yhdenvertaisuus vaarantuu. Huolta aiheuttaa myös erityisesti enemmän tukea ja ohjausta vaativien asiakkaiden laadukkaan palvelutarvearvioinnin toteutuminen, palveluihin hakeutuminen ja sopivan palveluntuottajan löytyminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 6.)

Yhteiskunnallisen vaikuttamisen osalta nähdään myönteisenä verkostomaisen toiminnan vaikuttavuus ja yhteistyö. Haasteena nähdään valtakunnallisten tavoitteiden toteutuminen ja näin ollen kansalaisten tasapuolinen kohtelu. Mahdollisena haasteena nähdään myös epäluottamus päättäviä poliitikkoja kohtaan, jotka voivat hidastaa päätöksentekoa, ja ajaa vain omien äänestäjensä tavoit-



teita. Tällöin taloudelliset ja henkiset resurssit saattavat ohjautua valtakunnallisen vaikuttavuuden kannalta väärin asioihin. Maakunnissa tulee olemaan erilaiset kyvyt toteuttaa uudistusta ja tämän vuoksi niissä voidaan tehdä erilaisia painopistevalintoja. (Antikainen ym. 2017, 35–36.)

Maakuntien onnistuminen yhteisen toiminnan perustan luomisessa onkin oleellinen tekijä kansalaisten tasapuolisuuden toteutumisessa valtakunnallisesti. Erityisesti tämä korostuu TE-palveluiden tuottamisen osalta. Palvelujen tuottamiseen suunnatut maakunnittain erilaiset resurssit vaikuttavat merkittävästi palvelujen onnistumiseen. Erilaistuvilla palveluilla on suuri vaikutus työttömyyden kestoon ja pitkäaikaistyöttömyyteen ja pahimmillaan ne voivat kasvattaa syrjäytymisen riskiä koko maakunnassa. Erilaistuvat palvelut voivat myös hidastaa työvoiman liikkuvuutta, jos maakunnissa toteutetut palvelut siiloutuvat vahvasti eri maakuntien välillä. (Antikainen ym. 2017, 35–36.)

Kasvupalvelut ovat selkeästi suuri mahdollisuus organisoida muun muassa työllisyyttä edistäviä palveluja uudella ja tehokkaammalla tavalla, mutta joita suunniteltaessa on otettava huomioon työttömien heterogeeninen ryhmä. Tässä kehittämistyössä tuloksena ehdotetaankin mallia, jossa tämä on huomioitu.

#### 5.4 Digitaalisuus verkostomaisessa työnvälityksessä

Yleisesti palvelurakenteen suunnitteluprosessissa myös teknologian mahdollisuuksien tunnistaminen on tärkeä osa prosessia. Kehityksen seuraaminen ja uuden teknologian hyödyntäminen on oleellinen osa innovaatioprosessia, johon on syytä varata resursseja, sillä oma osaaminen ja oman organisaation sisällä oleva tieto-taito ei riitä, vaan tarvitaan tutkimustyötä ympäristössäkin (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 138–139).

Puhuttaessa verkostomaisesta toimintatavasta ja työllisyyspalvelujen ja työnvälityksen kehittämisestä on oleellista kehittää myös palvelutoimintoja digitaalisiksi asiakasta parhaiten palvelevalla tavalla. Työn muuttuminen yhä monimuotoisemmaksi ja epätyypillisemmäksi, on työnvälityksenkin pystyttävä vastaamaan nopealla aikavälillä erilaisiin palvelutarpeisiin. Vähenevät resurssit on syytä kohdentaa erityisiin palvelutilanteisiin, jotka vaativat asiakkaan ja palvelun tuot-

tajan yhteistyötä, jolloin rutiininomaiset asiat on hyvä pystyä suorittamaan sähköisesti digitaalisia palveluja käyttäen.

Palvelurakennetta arvioitaessa on hyvä painottaa digitaalisuuden tuoman potentiaalin tärkeyttä. Digitaaliset palvelut eivät ole pelkästään tuottavuustekijä, vaan oikein muotoiltuna ne lisäävät myönteisyyttä asiakkaan palvelukokemukseen. Digitaalisuus voi tarjota mahdollisuuksia käyttäjäystävällisen, henkilökohtaisen, vuorovaikutuksellisen ja vaikuttavien palvelujen kehittämiseen, missä työssä asiakas on paras asiantuntija ja kehittäjä. Verkkopalvelujen käyttöastetta voidaan nostaa kehittämällä uusia digitaalisia ratkaisuja palveluprosessin eri osiin. Kun henkilökohtainen palveluote on varmistettu ja palveluja tuotetaan monikanavaisesti, voidaankin jo puhua yhteisestä työnvälityksen virtuaalisesta kohtaamispaikasta. Digitaalisten palvelujen käyttöönotto järkevästi kohdentamalla vapauttaakin asiantuntijatyötä vaikuttavampiin tehtäviin. (Tonttila 2015, 13–14.)

Niin työn tekemisessä kuin välittämisessäkin on digitalisaation nopealla ja tehokkaalla käyttöönotolla suuri merkitys. Näyttäisi siltä, että pieninä aloittaneet digitaaliset yritykset ovat toimineet esimerkkeinä julkishallinnon eri toimintojen digitalisoinnille, ja muun muassa Jungner (2015) peräänkuuluttaakin tarvetta digitaaliselle loikalle. Toki maakuntaudistuksessaakin digitalisaation edistäminen on huomioitu hallituksen Digitalisoidaan julkiset palvelut -kärkihankkeen avulla, jossa huomioidaan mm. palvelujen asiakaslähtöisyys, niiden helppokäyttöisyys, tietojen rajapintojen avaaminen ja sähköisten palvelujen hyödyntäminen (Antikainen ym. 2017, 23).

Maakuntaudistuksessa kasvupalvelujen kriittisiin tekijöihin ELY-keskusten ja TE-toimistojen asiantuntijoiden näkemysten mukaan luettiin myös digitalisaation haltuunotto ja siinä onnistuminen. Suunniteltaessa monikanavapalveluja on sähköisten tietojärjestelmien toimivuuden ja yhteensopivuuden turvaaminen ehdoton edellytys, joka mahdollistaa myös palveluintegraation eri palvelun tuottajien ja koko prosessin toimijoiden välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakasohjaukseen ja tiedon todelliseen integraatioon panostamista. Tälle on edellytyksenä sekä eri viranomaisten asiakastietorekisterien yhteensovittaminen että yksityisten toimijoiden mahdollisuus saada asiakastietoja. Tämä vaatii kansalli-

sella tasolla myös digitalisaation kehittämistä maakuntauudistuksen rinnalla, mikä edellyttää sekä yhtenäisiä määriteltyjä valtakunnallisia kriteerejä palvelun laadulle ja tasolle että selkeitä vastuutahoja asiakasohjaukseen. (Antikainen ym. 2017, 41, 47, 54, 56.)

Suomessa edetään työnvälityksen kehittämisessä digitaalisten palvelujen osalta toteutusvaiheeseen, sillä työ- ja elinkeinoministeriö ja KEHA-keskus kehittävät yhteistyössä digitaalista, kansallista työnvälityksen palvelualustaa Työmarkkinatoria (Jouppila 2016). KEHA-keskus on valtakunnallinen, maantieteellisesti hajautetulla toimintamallilla ja verkostomaisesti toimiva ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintopalveluja tuottava virasto (Kurki-Suonio 2017).

Työmarkkinatorista kaavaillaan täysin uudenlaista työnvälitysalustakonseptia, joka toimii ketterästi ja nopeasti, ja täysin digitaalisesti. Työmarkkinatori on osa hallituksen ajamaa työvoimahallinnon uudistumisprosessia, jossa digitalisointi on hallituksen strategian läpileikkaava teema. Vuonna 2017 käynnistyneessä pilotissa luodaan pohjaa Työmarkkinatorille, joka avataan yleiseen käyttöön vuonna 2018. Ensimmäisen vaiheen beta-versio avataan julkiseen käyttöön joulukuussa 2017. Työmarkkinatori yhdistää julkiset ja yksityiset palveluntuottajat, jotka tarjoavat kohtaamispaikan niin työnhakijoille, työnantajille, opiskelijoille ja korkeakouluille. Työmarkkinatorilla hakukriteereinä käytetään osaamistasoa ja tarpeita, ei ammattinimikkeitä. Palvelun tuottamisessa käytetään hyväksi muun muassa tekoälyä. Pilotin aikana kerätään käyttäjäkokemuksia sidosryhmille järjestettävissä työpajoissa, hackathon:ssa ja eri yhteistyökumppaneiden avulla, joita hankkeessa on ollut yli 50. (TE-Palvelut 2017; Kurki-Suonio 2017.)

Kokonaan uudistuvaa digitaalista palveluntarjontaa Työmarkkinatorin myötä tarkastellaan myös yhtenä edellytyksenä ja mahdollisuutena verkostomaiselle työnvälityksen monituottajamallille. Työnvälitys on tienhaarassa, jossa haetaan vaihtoehtoja kustannustehokkaalle ja vaikuttavalle asiakaslähtöiselle palvelujen tuottamiselle. Tulevan maakuntahallintouudistuksen myötä aihe on mitä mielenkiintoisin ja vaikutuksiltaan merkittävä, joten kokonaisuutta tutkitaan myös tässä kehittämistyössä ja huomioidaan haastatteluissa.

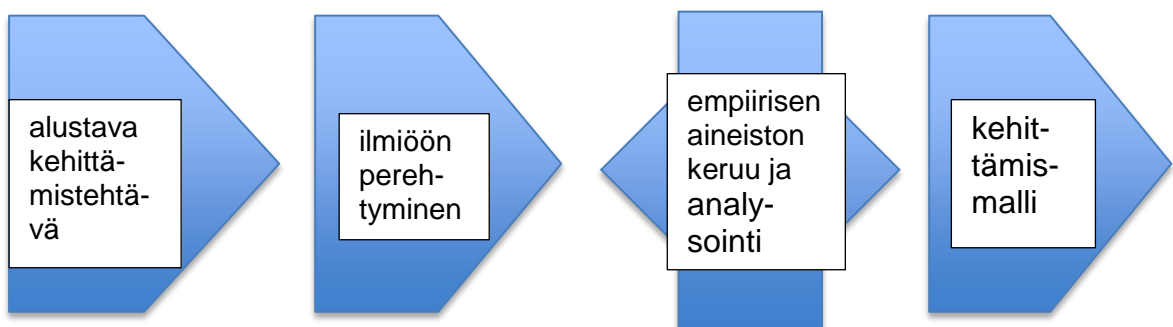
## 6 TYÖNVÄLITYSTÄ TUTKIMASSA

### 6.1 Kehittämistehtävä

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto sisältää opintoprosessin alusta lähtien opiskelijan osaamisen syventämistä kohti toteutettavaa opinnäytetyötä. Opinnäytetyö sisältää työelämän kehittämistehtävän, joka koostuu aihealueen teoreettisesta tiedosta ja työelämästä hankitusta tiedosta. Kehittämistehtävän tavoitteena on tuottaa ja kehittää osaamista sekä työelämää, että kehittämishankkeita varten. Tuotettu tiedontuotanto sisältää kehittämistoiminnan kautta syntynyttä taltioitua kokemustietoa, jota on tuotettu tutkimuksellisella otteella. (Lapin ammattikorkeakoulu 2015.)

Anttila (2007, 83) määrittelee hyvin toimivan kehittämishankkeen sisältävän arvioivan työotteen, jolloin tutkijan omaakin työtä arvioidaan jatkuvasti ja siihen suhtaudutaan tutkivasti ja muuttavasti, ja jossa olennaisinta on avata työn sisäistä logiikkaa ja työprosesseja.

Tässä kehittämistehtävässä tutkitaan verkostomaista työnvälitystä ja annetaan sitä tukeva malliehdotus. Kehittämistehtävä toteutetaan tapaustutkimuksen prosessin mukaisesti (Kuvio 3). Myös Anttila (2007, 83–84) kannustaa toteuttamaan kehittämishanketta prosessinomaisesti, jolloin rakenteet ja kontekstit käsitetään dynaamisiksi, toiminnallisiksi ja ajassa ylläpidettäviksi ja muuttuviksi. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 53–54) suosittavat tapaustutkimuksen prosessia kehittämistehtävään, jossa aluksi tutustutaan ilmiöön nojaamalla aiempiin tutkimuksiin ja käytännön kokemuksiin, tämän jälkeen kerätään empiiristä aineistoa, jota analysoidaan, josta tuotetaan kehittämismalli.



Kuvio 3. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2014)

## 6.2 Tutkimuksen tiedonkeruu

Kun toteutetaan kehittämistehtävää kehittämistutkimuksen mukaisesti, tarvitaan laadullista tutkimusta tutkimuksen kaikissa vaiheissa, joita ovat lähtökohtatilan-teen arviointi, tutkimus- tai kehittämisongelman määrittely, kehittämishankkeen tulosten tai tavoitteen arviointi ja kehittämisilmiöön perehtyminen ja teoreettisen viitekehyksen laatiminen. Laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä tiedonkeruumen-temiä ovat havainnointi, haastattelu ja kirjalliset lähteet. (Kananen 2012, 92–93.)

Haastattelua käytetään, kun halutaan olla suoraan kielellisessä vuorovaikutuk- sessa tiedonlähteen kanssa (Tuomi 2007, 138). Puusa (2011, 85) tosin toteaa haastattelun olevan vaativa aineiston keruumetodi, jonka käyttö on myös pystyt- tävä aina perustelemaan ja tuomaan samalla esille tutkijan taustaoletukset. Haastattelu on luonteeltaan yhdenlaista keskustelua, jossa haastateltava on subjekti, mutta haastattelijalla on ohjat ja tavoite haastattelulle (Hirsijärvi ym. 2012, 204–207). Haastattelun tavoitteena on saada selville, mitä haastateltava ajattelee jostakin asiasta ja saada mahdollisimman paljon tietoa kyseisestä asi- asta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73).

Haastattelun eri lajeja ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, tee- mahaastattelu ja avoin haastattelu. Avoimessa haastattelussa haastateltavalla on suurin valinnanvapaus puhua aiheesta vapaasti, ja tietoa voidaan saada runsaasti. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna, joita voidaan toki tehdä toisiaan täydentävinä. Ryhmähaastattelu on luonnolli- sesti tehokas keino kerätä tietoa, sillä samaan aikaan saadaan tietoa useilta henkilöiltä, toki haastateltavalta vaaditaan enemmän ryhmähaastattelussa, jotta haastattelutilanne säilyy informatiivisena ja selkeänä. Haastattelu voidaan to- teuttaa toki myös puhelimitse. (Hirsijärvi ym. 2012, 207–212.)

Havainnointi on aineiston keräämismetodina tieteellinen tapa, silloin kun se on järjestelmällistä, suunniteltua ja kriittisempää kuin esimerkiksi arjessa tapahtuva asioiden toteaminen (Vilkkä 2006, 5). Havainnointia käytetään silloin kun halu- taan saada selville vastaako ihmisten kertoma sitä, miten he todellisuudessa toimivat. Havainnoimalla voidaan saada tietoa välittömästi ja suoraan yksilöi- den, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta. Havainnointi lajitellaan syste-

maattiseksi ja osallistuvaksi havainnoiksi, näistä osallistuva havainnointi on yleisempi laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsijärvi ym. 2012, 212–217.)

Havainnointia käytetään erityisesti silloin kun tutkittavasta aiheesta tiedetään hyvin vähän. Toiseksi havainnoinnin avulla, voidaan saada selkeämpi kuva muilla metodeilla kerätystä tiedosta. Kolmanneksi havainnoinnin avulla voidaan selvittää johonkin käyttäytymiseen liittyvät normit kuin varsinaisesti normiin liittyvän käyttäytymisen. Lopuksi havainnointi antaa laajemman ja monipuolisemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä saadusta tiedosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Havainnointi mahdollistaa myös yksityiskohtaisen, monipuolisen tiedon hankinnan (Grönfors 2015, 150). Työttömien työnhakijoiden haastattelu tai lomakekysely ei välttämättä antaisi hyvää ja laajaa kokonaiskuvaa asiakkaan tilanteesta. Havainnoin avulla asiakastilanteessa törmätään todellisiin tilanteisiin, joissa asiakaspalveluprosessin haasteet voivat konkretisoitua.

Havainnointi soveltuu erinomaisesti aineiston keräämismenetelmäksi silloin kun halutaan tutkia vuorovaikutusta (Hirsijärvi ym. 2012, 213). Piilohavainnoista puhutaan silloin, kun havainnoitava ei tiedä olevansa havainnoitavana, eikä havainnoija pääse tällöin vaikuttamaan havainnoitavaan (Kananen 2012, 93). Tämän tutkimuksen kohteena on toisaalta verkoston toimiminen, ja siinä erityisesti vuorovaikutuksen merkitys. Vuorovaikutuksesta on helpointa tutkia juuri havainnoin keinoin, sillä haastattelussa tutkittava voi todeta olevansa vuorovaikutustaitoinen tai pitää sitä tärkeänä, mutta todellisuudessa tapahtuu jotain muuta. Mutta samaan aikaan tässä kehittämistyössä tehdään havainnointia myös asiakastyössä ja erityisesti verkoston asiakasprosessin seurannassa. Havainnointi tapahtuu nimenomaan piilohavainnointia, osana tutkimustyöntekijän normaalia työtä, jolloin sekä asiakas, että verkostotoimijat toimivat normaalisti, niin kuin he näissä tilanteissa yleensä toimivat, ilman jännitystä siitä, että heitä havainnoidaan.

### 6.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen materiaalin analysointiin tutkijalla on tarjolla useita eri tyylejä, joista tutkija päättää työhön sopivimman. Erona määrälliseen tutkimuk-

seen analyysi voidaan päättää vasta empiirisen materiaalin keräämisen jälkeen. Analyysimenetelmää voi myös vaihtaa, jos valittu menetelmä ei toimi. Laadullinen tutkimus mahdollistaa myös useiden analyysimenetelmien käytön, jolloin aineistoa voidaankin tulkita monesta eri näkökulmasta, jolloin voidaan saada jopa eri tulkintoja samasta aineistosta. (Kananen 2012, 116.)

Suosittelavaa on kuitenkin aloittaa itse analysointityö jo aineiston keräämisvaiheessa, jota jatketaan aineistoa tulkittaessa ja raportoitaessa, mikä erottaakin laadullisen tutkimuksen määrällisestä tutkimuksesta. Osa tutkijoista on eri mieltä siitä, missä määrin itse aineiston luokittelua, analyysia ja tulkintaa voidaan pitää erillisinä toimintoina. Osassa laadullisista tutkimuksista, kuten hermeneuttisesti painottuneissa tutkimuksissa, näiden erottelua ei lainkaan tehdä. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 136.)

Perusanalyysimenetelmänä laadullisen aineiston analysoinnissa voidaan käyttää sisällönanalyysia, jonka kohteena voi olla kaikki tekstimuodossa oleva aineisto, sisältäen myös haastattelujen litteroinnin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91; Kananen 2012, 116). Materiaalista on tarkoituksena löytää tekstin ydin ja saada siitä tiivistettyä kuvaus, joka on aineiston ydinsisältö (Kananen 2012, 116). Kyngäs ja Vanhanen (1999) tiivistävät sisällönanalyysin edut siten, että se on menettelytapa, joka mahdollistaa tekstimuotoon saatetun aineiston systemaattisen ja objektiivisen analysoinnin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103).

Eskola (2007) jakaa sisällönanalyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöinen analyysi antaa vastauksia kehittämistehtävään käsitteitä yhdistelemällä, joita haetaan aineistosta analyysiyksiköiden avulla, joita voivat olla yksittäiset sanat tai lauseet. Tutkija pyrkii analyysin kaikissa vaiheissa katsomaan materiaalia tutkittavien omasta näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Miles & Huberman (1994) luokittelevat aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmivaiheiseksi prosessiksi, joita ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja lopuksi aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Kvale (1996) taas pitää aineiston analyysia jatkumona, jonka alkupäässä on kuvaus ja lopussa tulkinta,

ja jota voidaan lähestyä kuudella eri tavalla. Tässä kehittämistyössä aineistoa tutkitaan neljännen lähestymistavan perusteella, jossa aineiston kerääjä tulkitsee aineistoa yksin. Ensin järjestää aineiston, sitten eliminoi siitä pois epäolennaiset kohdat ja lopuksi tiivistää ja luokittelee merkityksiä varsinaisessa analyysissä. Tällä kertaa kolmannessa vaiheessa käytetään ad hoc -menettelyä, jossa ei käytetä vain yhtä toimintatapaa, vaan tutkija poimii ne kohdat, jotka tuovat merkitykset parhaiten esille. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 136–138.)

Ojasalo ym. (2014) tiivistää vielä havainnoinnin analyysia, joka voidaan aloittaa pelkistämällä, jossa havaintoja yhdistetään. Tämän jälkeen aloitetaan tulosten tulkinta, jossa tavoitteena on yhdistää yksittäisiä havaintoja laajempiin ryhmiin kokonaiskuvan saamiseksi. Havainnoinnin tavoitteena on aina ymmärtää kerättyä aineistoa ja löytää siitä punainen lanka, jonka ympärille voi rakentaa loogisen kokonaisuuden, jotta uusi tieto ja ymmärrys aiheesta ovat mahdollista syntyä. (Ojasalo ym. 2014, 110–111, 119–120.)

#### 6.4 Tulokset

Tässä kehittämistyössä toteutettiin kaksi avointa ryhmähaastattelua siten, että ennen haastattelua haastateltaville oli annettu aihealueeseen liittyvät kysymykset (liite 1). Ensimmäiseen ryhmähaastattelun jälkeen oli haastateltaville myös mahdollisuus tarkentaa vastauksiaan sähköpostilla haastattelutilanteen tiukan aikataulun vuoksi. Ensimmäiseen ryhmähaastatteluun osallistui neljä päijät-hämäläistä kunnallista työllisyystoimijaa, jotka omassa työssään seuraavat ja toteuttavat verkostomaista työnvälitystä. Toisessa ryhmähaastattelussa haastateltiin TE-toimiston palvelujohtajaa ja palveluesimiestä, ja ELY-keskuksen työvoimapalveluasiantuntijaa.

Toisena metodina tässä kehittämistehtävässä käytettiin piilohavainnointia, joka on havainnoinnin erikoismuoto. Piilohavainnointia on kahden tyyppistä, jossa ensimmäisessä mallissa tutkija osallistuu ulkopuolisena kohteen elämään ja toisessa mallissa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ensisijaisesti muista syistä ja vasta toissijaisesti tutkimuksen johdosta (Vilka 2006, 53–54). Tutkimustyön tekijä toimii päijät-hämäläisessä kunnassa työllisyysvastaavana ja on näin ollen osa työllisyyden edistämisen verkostoa maakunnassa ja tekee myös käytännön asiakastyötä.



Monipuolisen aineiston analysointimenetelmänä tässä kehittämistehtävässä on soveltaen käytetty Kvalen (Hirsijärvi & Hurme 2009, 136–138) aineistolähtöistä analyysitapaa. Empiirinen aineisto on kerätty kirjaamalla havaintoja asiakas- ja verkostotapaamisten jälkeen ja litteroimalla haastatteluja analyysityötä varten.

Aineistoa analysoitaessa nousevat esille seuraavat teemat koskien pitkään työttömänä olleiden työllistymisen edistämistä. Ensimmäisenä tärkeänä teemana nousee itse palvelujen hankintaan ja siitä syntyvään verkostotoimintaan liittyvät tekijät. Monituottajamallin muotoon syntyvän verkostomaisen työnvälityksen palvelujentuottajien kilpailuttaminen eli käytännössä hankintaosaaminen mietittävää yleisesti. Verkoston toiminnan voi mahdollistaa vain yhteinen asiakastietokanta, tai edes kaikkien palvelun tuottajien/ työttömän asiakkaan kanssa työskentelevien mahdollisuus päästä asiakasta koskeviin tietoihin, millä on suuri vaikutus asiakasprosessin sujumiseen. Verkoston kitkattomaan yhteistoimintaan kohdistuu myös paljon odotuksia, mutta myös pelkoja.

Toisena kantavana teemana on pitkään työttömänä olleen työnhakijan palveluprosessin onnistumiseen liittyvät tekijät välitettäessä työtä verkostomaisesti. Palvelujen saatavuutta maantieteellisesti myös pohditaan liittyen kokonaisvaltaiseen asiakkaan palveluprosessiin. Kolmantena teemana nousee luonnollisesti kuntien osuus työllistämisen edistämisessä maakuntaudistuksen jälkeen. Tuloksia käydään lävitse esitellen ensin havaintoja kunnallisen työllisyyspalvelun toiminnasta luvussa seitsemän. Tämän jälkeen kaikki kolme teemaa sisältöineen käydään laajemmin läpi luvussa kahdeksan, jossa käsitellään tarkemmin tämän kehittämistyön tulokset.

## 7 KUNNALLISET TYÖLLISYYSPALVELUT TYÖNVÄLITYSVERKOSTOSSA

### 7.1 Hollolan kunnan työllisyyspalvelut

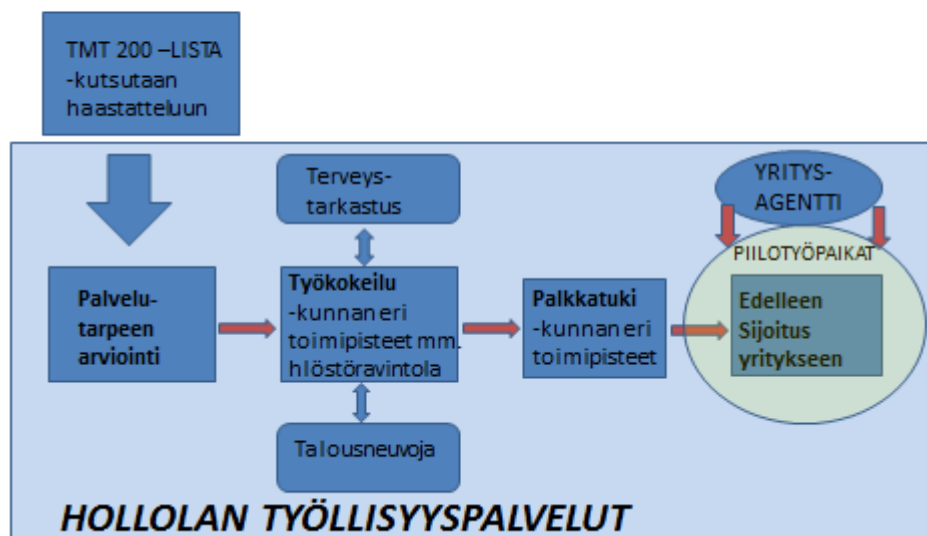
Hollolan kunta on 24 000 asukkaan elinvoimainen ja uudistuva kunta Päijät-Hämeessä. Hollolassa tehdään tavoitteellista ja tuloksellista kuntayhteistyötä kaikilla toimialoilla Lahden seudun kuntien kanssa. Hollolan kunnassa työskentelee yhteensä noin 700 viranhaltijaa ja työntekijää. Hollolan kunnan työttömyysaste on ollut keskiarvoltaan noin 10 % luokkaa, syyskuussa 2017 työttömiä oli 8,9 % ja yli vuoden työttömänä olleita henkilöitä oli 417 henkilöä (Hämeen ELY-keskus 2017). Työmarkkinatuen kunnan maksuosuus oli vuonna 2016 yhteensä 1 626 187 euroa.

Tämän opinnäytetyön tapaustutkimus perustuu tämän opinnäytetyön tekijän vajaan kahden vuoden mittaiseen työkokemukseen työllisyysvastaavana kunnallisissa työllisyyspalveluissa, jona aikana isoin muutos paikallisessa verkostotoiminnassa on ollut sosiaali- ja terveystyöpalvelujen maakunnallinen yhtiöittäminen Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymäksi 1.1.2017 alkaen. Kunnallinen työllisyyspalvelu Hollolassa koostui vuoden 2016 alussa työllisyysvastaavasta, vastuvalmentajasta ja määräaikaisella rahoituksella olevasta talousneuvojasta. Vuoden 2017 aikana työllisyyspalveluissa on ollut toimintaa tehostamassa kaksi veloitetyöllistettyä toimien työllisyyssihteerinä ja vastuvalmentajana. Vastuualmentajana toiminut henkilö jatkaa työssään vielä kaksi vuotta työsuunnittelijan palkkatuen turvin. Resurssien lisääminen on mahdollistanut tehokkaamman asiakashaastattelun ja palveluprosessien jatkumon seuraamisen, välittämisen.

Asiakasohjautuminen Hollolassa kunnalliseen työllisyyspalveluun tapahtuu Kelan työmarkkinatukilistan maksuosuuden liitteenä olevien asiakastietojen perusteella. Liitteessä olevien henkilötietojen perusteella kutsutaan yli 300 päivää työmarkkinatuella olevia työttömiä työnhakijoita työllisyyspalvelut-yksikköön haastatteluun. Vuoden 2017 alusta lähtien kunta on saanut myös tiedot työttömistä työnhakijoista, jotka ovat saaneet yli 200 päivää työmarkkinatukea. Tapaamisessa asiakkaalle tehdään haastattelun palvelutarvearviointi, jonka jälkeen hänelle tarjotaan erilaisia TE -toimiston toimenpiteitä, ohjataan työttömien terveystarkastukseen, ostetaan valmennusta ostopalveluna tai heitä tuetaan muutoin työhaussa työllistämiseen johtavalla polulla esimerkiksi koulutuksen

pariin. Tai työllistymisen näkymän ollessa heikko ohjataan sosiaalipalvelujen pariin.

Asiakkaan palveluprosessia on kehitetty Hollolan kunnassa vuoden 2017 aikana siten, että kunnalla on toiminut kuuden kuukauden ajan yritysagentti. Yritysagentti on käynyt kunnassa olevat yritykset läpi kontaktoiden joko puhelimitse tai paikalla käyden. Käyntien tuloksena on yrityksistä löytynyt niin sanottuja pii-lotyöpaikkoja ja yleistä kiinnostusta työvoiman palkkaamisen kunnan työllisyys-palvelujen kautta. Asiakkaan työkyvystä riippuen hän voi edetä kunnan sisällä koko palveluprosessiin läpi tai sijoittua mahdollisesti suoraan yritykseen työllis-tämisen aktiivimallin mukaisesti (Kuvio 4.). Yritysagentin aloittamaa työtä hyö-dynnetään ja jatketaan työllisyyspalvelujen toimesta.



Kuvio 4. Hollolan kunnan työllistämisen aktiivimalli (Tapaila 2017)

Muita asiakkaan tuloväyliä työllisyyspalvelut-yksikköön ovat etsivä nuorisotyö, joka ohjaa asiakkaaksi nuoria alle 29-vuotiaita henkilöitä, samoin TE-toimiston nuorten asiantuntija. Kuukausittain tavataan myös TE-toimiston palvelulinja kolmen asiantuntijaa, jotka vastaavat hollolalaisista asiakkaista. Asiakastietoja vaihdetaan myös aina tarvittaessa, kun katsotaan asiakkaan siitä hyötyvän. Enenevässä määrin, myös työttömät työnhakijat ovat ottaneet itsenäisesti yhteyttä työllisyyspalveluihin hakien tukea työllistymiseen. Sosiaalipalvelujen yksilö-

valmentaja ottaa myös tarvittaessa yhteyttä, kun asiakas on valmis lähtemään eteenpäin työllistymisen polulle kuntouttavasta työtoiminnasta.

## 7.2 Yhteistyöverkosto haasteineen

Hollolan työllisyyspalvelut-yksikön edustajat tekevät verkostomaista yhteistyötä oman kunnan toimijoiden kanssa, kuten etsivän nuorisotyön toimijoiden ja eri palveluyksiköiden esimiehien kanssa haettaessa asiakkaille sijoituspaikkoja työkokeilua tai palkkatukityötä varten. Alueen muita toimijoita, joiden kanssa tehdään yhteistyötä, ovat luonnollisesti Hämeen TE-toimiston asiantuntijat ja palkkatukiyksikkö. Kunnalla on sopimus valmennuksesta sekä Lahden Työn Paikan että SPRn Kontti-tavaratalon kanssa. Yhteistyötä tehdään myös sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavan Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän kanssa, jossa erityisesti toimitaan sosiaaliohjauksen, eläkeselvittelyn ja työttömien terveydenhoitajan kanssa. Satunnaisesti muiden valmennuspalvelujen tuottajat ottavat yhteyttä hakien asiakkaalleen esimerkiksi työkokeilupaiikkaa. Näitä tahoja ovat muun muassa Avainsäätiön edustajat. Päijät-Hämeessä toimivien muiden kunnallisten työllisyystoimijoiden kanssa tavataan säännöllisesti keskustellen yhteisistä työllisyyttä ja työllistämistä koskevista asioista. Tapaamisissa pohditaan yhdessä ratkaisuja kaikkia kuntia koskettaviin haasteisiin, toimien näin vertaisverkostona jakaen hyviä käytänteitä.

Tiivistä yhteistyötä verkoston kanssa tarvitaan erityisesti silloin kun työttömällä on työn puutteen lisäksi muitakin haasteita, joita pitkäaikaistyöttömällä usein on. Tästä johtuen on tärkeää tehdä tiivistä yhteistyötä erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen edustajien kanssa, jotta asiakas voidaan ohjata häntä ja hänen tarpeitaan parhaiten palvelevaan palveluun. Tällöin pelkkä valmennustyö työnhakuun ei riitä, vaan tarvitaan sosiaaliohjauksen palveluita asiakkaan työkykyedellytyksiä ja sosiaalista toimintakykyä selvittämään ja tukemaan. Kun haasteita on useita, eivät työllisyyspalvelut ole ensisijainen toimija asiakkaan työllistymistä edistettäessä, vaan työllisyyspalvelut toimivat välittäjänä oikean palvelun äärelle.

Yhteistyötä luonnollisesti helpottaisi yhteinen asiakastietokanta, tai edes pääsy tarvittaviin asiakastietoihin. Hollolassa on käytännön asiakastyössä koettu ongelmallisena yhteisten asiakastietojen puuttuminen kunnallisten työllisyystoimi-

joiden, TE-toimiston ja sosiaalipalvelujen kanssa. Sosiaalipalvelut käyttävät asiakastietojärjestelmänä Sosiaali-Efficaa, TE-toimistot URA-järjestelmää ja työllisyyspalveluissa on oma paikallinen asiakashallintajärjestelmä. Hollolan kunnan työllisyyspalveluissa haastatelluilta asiakkaalta pyydetään aina suostumus asiakkaan tietojen vaihtoon muiden toimijoiden kanssa asiakkaan työllistämiseen liittyvissä asioissa. TE-toimiston kanssa paikallisesti yhteistyö sujuu hyvin yhteisen asiakastietojärjestelmän puutteesta huolimatta, asiakasohjausta tapahtuu molempiin suuntiin ja tietoja vaihdetaan asiakkaan työllistämiseksi.

Konkreettisena esimerkkinä tiedon vaihdon ja yhteisten asiakastietojärjestelmien puutteesta toimii tässä kehittämistyössä kunnalliset työllisyyspalvelut ja alueellinen hyvinvointiyhtymä. Vuosina 2014–2015 voimaan astunut uusi sosiaalihuoltolaki (1301/2014) ja lain kirjaimellinen noudattaminen Päijät-Hämeessä hidastaa merkittävästi asiakkaan työllistymisen edistämisprosessia. Ennen 2017 vuodenvaihdetta, jolloin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä perustettiin, Hollolan kunnan työllisyyspalvelujen edustajat tapasivat säännöllisesti paikallisen peruspalvelukeskuksen sosiaaliohjauksen ja TE-toimiston asiantuntijoita asiakaskonaisuuden hallinnoimiseksi. Tällöin tietoa vaihdettiin suullisesti yhteisen asiakastietojärjestelmän puuttuessa ja uudet asiakkaat jaettiin olemassa olevan tiedon varassa menemättä asiakkaan tietojen yksityiskohtiin. Näin vähäisiä resursseja käytettiin kohdennetusti.

Vuoden 2017 alusta on otettu käyttöön sähköinen asiointijärjestelmä myös asiakaspalvelua tuottavien tahojen välillä. Käytännössä, jos työllisyyspalveluissa todetaan asiakkaalla muita työllistymisen esteitä kuin työn puute, keino ottaa yhteyttä sosiaalipalveluun, on tehdä asiakkaasta sähköinen ilmoitus sosiaalihuollon tarpeesta. Tämän jälkeen asiakkaalle tehdään sosiaalipalveluissa asiakaspalvelutarvearviointi, ja työllisyyspalvelun edustaja pyydetään tarvittaessa mukaan seuraavaan tapaamiseen. Tapauksessa, jossa asiakas itse on todennut haluavansa kuntouttavaan työtoimintaan, johon ohjaus tapahtuu sosiaalipalvelujen kautta, on tavoitteeseen pääsy kestänyt kuusi kuukautta. Prosessi on alkanut työllisyyspalvelujen palvelutarvearvioinnissa, jossa asiakas on ilmoittanut toiveensa kuntouttavan työtoiminnan aloittamisesta. Tämän jälkeen asiakas on kulkenut koko prosessin vaatimien erillisten sosiaalitoimen palvelutarvearvioinnin ja suunnitelman teon kautta. Näin prosessi työllistymistä edistävän toi-

minnan aloittamiseen on kestänyt asiakkaan näkökulmasta liian kauan ja alun motivaatio on saattanut jo hiipua prosessin kestäessä.

Käänteisesti tämä asiakkaan prosessi toimii niin, että asiakkaan kuntouttavan työtoiminnan päättyessä tieto siitä ei aina kulje työllisyyspalveluihin. Kunnallisessa työllisyyspalvelussa tämä tieto saadaan muutaman kuukauden kuluessa, kun asiakkaan nimi on ilmestynyt uudelleen työmarkkinatuen kuntaosuuden maksulistalle. Tällöin prosessi alkaa uudelleen ilman kuntouttavassa työtoiminnassa havaittuja tietoja, joilla voisi olla merkitystä asiakkaan työllistymisen kannalta. Asiakkaan näkökulmasta tilanne on järjenvastainen ja heidän on vaikea ymmärtää, että tieto ei kulje kahden työllistymisestä edistävän organisaation välillä.

Käytännön kokemus on osoittanut, että asiakkaalla ei ole mitään sitä vastaan, että hänen työllistymistään edistäessä tietoja hänestä vaihdetaan eri tahojen kanssa. Tämän esimerkin avulla voidaan tarkastella tilannetta maakuntauudistuksen jälkeen, jolloin palveluja tuottavat eri tahot. Selkeänä haasteena näyttäytyy yhteisten asiakastietojen puute, jolloin edelleen tehdään päällekkäistä työtä, jos erityisesti sosiaalihuoltolain säädäntä on edelleen näin tiukka. Tarkasteluun onkin otettava järjestelmä, jossa voidaan tarvittaessa antaa oikeudet palvelun tuottajalle tutustua aikaisempaan tietoon asiakkaasta nykyisen sosiaalihuoltolain sallimissa rajoissa. Laki antaa kuitenkin mahdollisuuden asiakkaalle päättää miten tietoa hänestä jaetaan. Tämä vaatii luonnollisesti sosiaalityön edustajalta aktiivista otetta tarkastella myös asiakkaan työllistymisen mahdollisuuksia ja ohjata häntä tarvittaessa eteenpäin työllisyyspalveluja tuottaville tahoille.

### 7.3 Tarve välittämiselle – asiakastapaus Juuso

Konkreettisena esimerkkinä asiakasprosessista tässä työssä esitellään asiakastapaus Juuso. Hän ilmoittautui kunnallisen työllisyyspalvelun asiakkaaksi ottamalla yhteyttä puhelimitse kertoen lopettavansa kuntouttavan työtoiminnan välittömästi. Hän halusi päästä elämässään eteenpäin. Palvelutarvearvioinnin jälkeen todettiin, että hänellä 37-vuotiaana miehenä on haasteita työllistyä ilman koulutusta ja merkittävämpää työkokemusta. Tässä vaiheessa Juuso ei ollut kiinnostunut koulutuksesta aikaisempien huonojen koulutuskokemustensa pe-

rusteella, vaan halusi päästä töihin ja saada elämänsä järjestykseen. Taustalla oli päättynyt parisuhde, päihdeongelma ja uudelle paikkakunnalle muutto.

Asiakkaalle tarjottiin työkokeilua kunnan omassa toiminnassa, jonka jälkeen hänellä oli mahdollisuus päästä palkkatuella samaan tehtävään loppuvuodeksi. Tämän jälkeen palkkatukityötä ei ollut mahdollista jatkaa samassa työssä, sillä toiminta päättyi kunnan omana toimintana. Juuso oli itsenäisesti ottanut usein yhteyttä palkkatukityöjakson aikana, ja valmentajan kanssa oli puhetta koulutautumisesta. Koska Juusolla oli edelleen karenssi päälle keskeytyneestä kuntouttavasta työtoiminnasta, hänelle tarjottiin vielä lyhyt jakso työkokeilua kunnan toisessa toiminnassa. Siellä hänellä oli työparina henkilö, joka oli saanut itsensä vuosia sitten samanlaisesta tilanteesta eteenpäin kouluttautumalla. Lopulta tämän henkilön esimerkki ja valmentava puhe kannustivat Juusoa hakeutumaan opiskelemaan. Hän aloitti perustutkinto-opinnot ammatillisella alalla työttömyys-etuuden turvin, harjoittelupaikan hän sai kunnasta. Vuosi ja viisi kuukautta myöhemmin ensimmäisestä yhteydenotosta kunnallisen työllisyyspalvelun valmentajaan, asiakkaalla oli ammatillinen perustutkinto suoritettuna ja elämänhallinta kunnossa.

Asiakkaan itsensä mukaan, hänelle oli merkityksellistä työllisyyspalvelujen valmentajilta saama kannustus ja tuki, jota hän sai oman prosessinsa eri vaiheissa, muun muassa opastusta opintoihin hakemisessa. Hänellä oli olo, että hänen polkuaan seurattiin myönteisessä mielessä ja hän sai aina apua, kun oli sitä vailla. Hän itse ei usko, että voisi olla tässä tilanteessa tutkinnon suorittaneena ilman valmentajien tukea. Nyt juuri valmistuttuaan Juuso on hakenut useita työpaikkoja, ja näyttäisi siltä, että hän olisi työllistymässä viimeistään vuoden 2018 alusta.

Juuson esimerkki ei ole ainoa, jossa työllisyyspalvelujen valmentajien tärkeimpänä roolina on korostunut välittäjänä ja seuraajana toimiminen, myönteisessä mielessä. Asiakkaan kuuleminen, ja hänen tarpeistaan lähtevä palvelujen tarjoaminen on luonnollisesti tärkeä osa kokonaisuutta. Tuloksia valmennustyössä syntyy kuitenkin seuraamalla asiakasprosessin etenemistä, ja toimimalla palvelujen välillä välittäjän roolissa. Näin voidaan minimoida riski, että asiakas niin sanotusti tipahtaisi palvelujen väliin, jolloin työttömyys pitkittyisi ja syvenisi. Täs-

sä tapauksessa voidaan puhua niin konkreettisesti välittämisestä palvelusta toiseen, mutta myös verbin toisessa merkityksessä, jossa huolehditaan eli välitetään asiakkaan etenemisestä työllistymiseen johtavalla polulla.



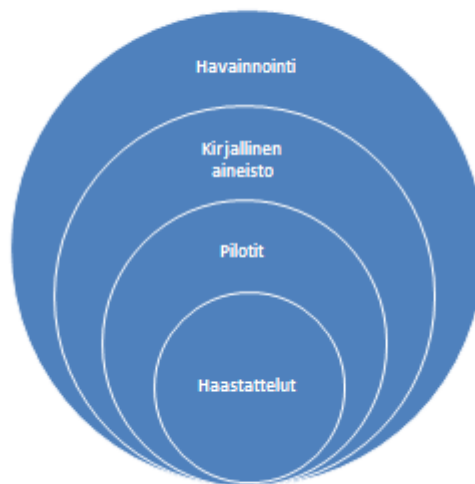
## 8 TULOKSET TEEMOITTAIN

### 8.1 Taustaa teemoille

Tämän kehittämistyön tuloksia tarkastellaan TE-toimiston nykyisen palvelulinja kolmen asiakasryhmän näkökulmasta. Tällä asiakasryhmällä työllistymisen näköymä on haastava ja heillä on työkyvyn tai sosiaalisen toimintakyvyn puutteita. TE-toimisto määrittelee palvelulinja kolmen työttömät työnhakijat asiakkaiksi, jotka tarvitsevat yksilöllistä tai monialaista palvelua (Hokkanen 2017).

Tämän kehittämistyön tulokset ovat kerätty tutkimalla aineistoa kehämäisesti (Kuvio 5). Havainnointia on tapahtunut koko ajan ja se on ollut kaiken kattavaa koko kehittämistyön ajan. Kirjallista aineistoa on kerätty havainnoinnin perusteella aiheen ympäriltä. Pilotit ovat tuoneet lisää ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen. Näiden kolmen aineiston perusteella on tehty haastattelukysymykset, joilla on selvitetty ja tarkennettu aikaisemmin kerättyä aineistoa.

### Analysoitu aineisto



Kuvio 5. Kehittämistyössä analysoitu aineisto (Tapaila 2017)

Aineiston ja haastattelujen perusteella on ilmeistä, että työn alla oleva maakuntaudistus ja sen tuottamat kasvupalvelut vaikuttavat paljon siihen, miten verkostomainen työnvälitys kehittyy toimivaksi palveluksi. Maakuntaudistusta ja kasvupalvelun rajalinjoja ”piirrettäessä” on niiden lopputuloksella suuri vaikutus

siihen, millaiseksi verkostomainen työnvälitystoiminta muovautuu. Aineiston perusteella nousevia huolenaiheita liittyen maakuntauudistukseen ja sen vaikutukseen työnvälitykseen, olivat muun muassa riittävän viranomaistoiminnan, sujuvan asiakkuusprosessin etenemisen ja eri toimijoiden kitkattoman yhteistyön takaaminen.

Haasteena yleisesti kehittämistyössä, ja myös kasvupalvelujen toimintoja suunniteltaessa voidaan nähdä, että uusia rakenteita suunnittelevat tai niistä päättävät henkilöt eivät välttämättä ole olleet mukana itse käytännön työssä, johon uudistuksia suunnitellaan (mm. Antikainen 2017, 17–18). Tässä kehittämistyössä tarkastellaan asiakasryhmää, jossa työttömyys on pitkittynyt. Pitkittyessään työttömyys syrjäyttää ja voi tuottaa työttömyyden sivuoireina kyvyttömyyttä itsenäisesti hakea ja hyödyntää palveluja. Jos työttömyyttä ei ole itse kokenut, saattaa palvelujen kehittäjänä olla hankalaa asettua työttömän asemaan, ja tunnistaa erityisesti pitkittyneen työttömyyden aiheuttamia ongelmia. Tämän takia on tärkeää, kehitettäessä työllisyyttä edistäviä palveluja, ymmärtää että työttömien joukko ei ole homogeeninen. Tarve palveluille ja työttömän kyky hakea/ vastaanottaa palveluja voi varioida merkittävästi. Fyysiset ja psyykkiset haasteet voivat rajoittaa palvelujen piiriin hakeutumista tavalla, jota voi olla vaikea tätä kohderyhmää tuntemattoman ymmärtää. Esimerkiksi psyykkisistä haasteista masennus saattaa lamauttaa niin, että vaikka työttömällä olisi halua hakeutua palvelujen piiriin, hän ei siihen vointinsa takia kykene tai saa sitä aikaiseksi.

Verkostomaisesti toimittaessa koetaan haastavaksi myös erityisryhmien vaativampien palveluiden tarpeisiin vastaaminen. Tämä haaste on jo nyt olemassa, kun julkiset toimijat tuottavat palveluja. Pelkona on, että näiden palvelujen hakeminen kasvupalvelujen piiristä on hankalaa tai niitä ei ole tarjolla lainkaan. Erityisesti näillä asiakkailla on haasteita hakea itsenäisesti palveluja tai edes löytää niitä, josta Auvinen (2017) kiteyttää;

Erityisryhmien palveluita ei ole huomioitu tarpeeksi.

Kasvupalveluihin sisältyvä työnvälityksen monituottajamalli, joka valmistunee maakuntauudistuksen myötä, on toki tarpeellinen huomioiden kaikki muutokset yhteiskunnassamme, maailmalla ja erityisesti suomalaisessa työelämässä. Mallia muodostettaessa on huolehdittava siitä, että kaikki asiakasryhmät pystyvät hyödyntämään palveluja tasapuolisesti palveluprosessissa edeten kohti työllistymistä. Digitaalisen kehityksen myötä on mahdollisuus hyödyntää palveluissa sähköisten palvelujen aktiivikäyttöä. Näin voidaan kohdentaa ihmisten tuottamat palveluresurssit niille asiakkaille, jotka eivät pysty käyttämään tai eivät osaa käyttää sähköisiä palveluja ja tarvitsevat henkilökohtaista tukea työllistymisen edistämisessä.

Näin ollen on tärkeää luoda sähköisten palvelujen ja erillisten palveluntuottajien tarjoamien palvelujen rinnalle palvelu/ toiminto, johon työtön voi olla yhteydessä tai joka on yhteydessä työttömään, myös eri palvelujen välissä. Näin voidaan huolehtia prosessin etenemisestä kohti työllistymistä ja estetään mahdollinen täydellinen syrjäytyminen yhteiskunnasta. Syrjäytymisen uhka on nostettu esille myös Suomen valtakunnallisessa turvallisuusselvityksessä, jossa syrjäytymisen ehkäisynä nähdään vahvana työn tekemisen rooli (Koponen 2017). Selvitysraportin julkaisutilaisuudessa peräänkuulutti Velitski (Alasalmi 2017) kokonaisvastuun kantajaa todeten:

Ehdotan, että kukin viranomainen hoitaisi jatkossakin oman tonttinsa, yhteistyössä muiden kanssa. Mutta sitten olisi yksi viranomainen, joka katsoisi, että kenttä toimii.

On todennäköistä, että valtakunnallisesti syntyy tarvittava työllisyyttä edistävä erillisten palveluntuottajien verkosto, jotka tuottavat palveluja erilaisiin tarpeisiin. Aineistoista nousevat tiivistetyt teemat kannustavat kiinnittämään huomiota palveluja hankittaessa ja verkostoja rakennettaessa riittävään hankintaosaamiseen ja asiakkaan sujuvan palveluprosessin turvaamiseen siirryttäessä palveluntuottajilta toiselle. Kolmantena teemana käsitellään kuntien roolia työllisyyden edistämisessä. Teemat esitellään tämän luvun seuraavissa alaluvuissa.

Lopuksi, jotta asiakkaan palveluprosessi toimii, on huolehdittava verkostossa liikuttaessa, että on olemassa toimija, joka huolehtii asiakkaan, työttömän työn-

hakijan palveluprosessin jatkumosta, erityisesti silloin kun syrjäytymisen riski on olemassa. Luonteva ja neutraali toimija tälle on kunta, jolla on vastuu huolehtia kuntalaisistaan. Toimijan ei tarvitse olla sosiaalipalvelujen asiantuntija, vaan prosessin jatkumosta voi esimerkiksi huolehtia kunnalliset työllisyyspalvelut, jossa vastuuvälmentäjät vastaavat siitä, että asiakkaan prosessi etenee kohti työllistymistä. Tätä toimintaa varten esitellään kunnallinen Välittäjä-malli luvussa yhdeksän vaikuttavuusinvestoimisen jälkeen.

## 8.2 Palvelujen hankinta

Tässä alaluvussa esitellään tekijöitä, joita on erityisesti huomioitava kehitettäessä verkostomaista toimintatapaa työnvälityksessä. Vahvana teemana aineistosta nousee huoli ja epävarmuus maakuntauudistuksen ja erityisesti kasvupalvelujen toimintojen järjestämisen onnistumisesta. Kasvupalvelujen osalta tärkeä rooli on hankintaosaamisella, jotta saadaan motivoituneita työnvälityksen palvelutuottajia. Jos pohja kasvupalveluille saadaan onnistuneesti luotua, voi se toimia erinomaisena alustana onnistuneelle verkostomaiselle työnvälitykselle. Jos riittävän verkoston luomisessa epäonnistutaan, on laadukkaiden palvelujen takaaminen kaikille asiakasryhmille, myös maantieteellinen sijainti huomioiden, erittäin iso haaste. Voidaankin todeta, että arvioitaessa työnvälityksen verkostomaisen toiminnan kriittisiä huomioitavia tekijöitä TE-toimistojen nykyisten tehtävien näkökulmasta, nousevat keskeisiksi tekijöiksi sekä asiakaslähtöisyyden ja -prosessien turvaaminen hyvällä hankintaosaamisella ja yhteisillä asiakastiedoilla että asiakkaiden tasapuolisen kohtelun varmistaminen kaikkialla Suomessa (Antikainen ym. 2017, 40–42; Lebnaoui 2017; Paasonen 2017).

Toimiva työnvälityksen palvelurakenne koostuu myös Antikaisen ym. (2017, 44) tutkimuksen perusteella asiakasohjauksen ja asiakkaiden palvelupolun hyvästä suunnittelusta ja koordinoinnista, palveluketjujen kokonaisuuden hallinnasta ja vastuusta huolehtimisesta, innovatiivisten asiakaslähtöisten palveluratkaisujen synnyn edistämisestä, erityisryhmien tarpeiden huomioon ottamisesta ja sujuvan ja jatkuvan asiakastyön varmistamisesta uuteen malliin siirryttäessä. Kiteytettynä palveluketjun kokonaisuuden hallintaa ja vastuun kantoa asiakasprosessista peräänkuuluttavat myös Hokkanen, Manninen & Mannisenmäki (2017).

Päijät-hämäläisten kunnallisten työllisyystoimijoiden haastattelussa nousi esille myös toteamus, että hyvin toimiessaan verkostoyhteistyö voi olla tehokasta ja asiakasta palvelevaa. Toimivuuden tavoittamiseksi vaaditaan kaikilta osapuolilta sama tavoite asiakkaan tilanteen edistämiseksi, sillä se, millä motivaatiolla kukin toimija on liikkeellä, vaikuttaa hyvin vahvasti asiakkaan eteenpäin viemiseen (Lebnaoui 2017). Yhä ratkaisemattomana verkostoyhteistyön haasteena nähdään työttömien heterogeenisen asiakasryhmän kovin erilaisia tarpeita tyydyttävien palvelujen rakentaminen ja asiakastietojen hallinnointi (Paasonen 2017).

Mahdollisuus käyttää yhteistä asiakastietohallintajärjestelmää näyttäytyy niin käytännön työssä kuin aineistossa tutkimusten ja haastattelujen tuloksena. Digitalisaation onnistuminen, joka sisältää toimivat ja yhteensopivat sähköiset tietojärjestelmät, myös asiakastietojen hallinnan, nähdään oleellisena tekijänä toiminnan tehostamisessa ja osana laadukasta asiakaspalveluprosessia (Antikainen ym. 2017, 44, 48). Hokkanen, Manninen & Mannisenmäki (2017) edellyttävät myös joustavalle ja sujuvalle palvelun tarjoajalta toiselle siirtymiselle yhteensopivia asiakashallintajärjestelmiä, toki myös palveluprosessista vastuun kantajan löytymistä.

Haasteena nähdäänkin uhka asiakaslähtöisyyden heikkenemisestä, jos järjestäjä-tuottaja-mallia ei saada toimimaan, eikä osaaminen riitä hankintatyössä ja kilpailuttamisessa. Kriittisenä tekijänä nähdään myös yhteisen näkemyksen ja sen myötä syntyvän tasapainon etsiminen vuoropuhelussa alueellisen hallinnon ja valtion hallinnan välillä. Tämä saattaa johtaa kustannustehottomaan palvelurakenteeseen ja valtakunnallisesti epätasa-arvoiseen palvelujen tarjoamiseen. Eri alueilla tarjottujen työnvälityksen palvelujen laatu voi vaihdella merkittävästi, jonka lisäksi myös huoli on suuri palvelujen valinnanvapauden myötä vaikeasti työllistyvistä asiakkaista, jotka saattavat jäädä kokonaan palvelujen ulkopuolelle (Antikainen ym. 2017, 22–23; Kuikka 2017).

Aineistosta on myös havaittavissa huoli yksityisten palvelutuottajien kaupallisesta voitontavoittelusta, joka saattaa vaikuttaa heikentävästi syrjäseuduilla asuvien tai muuten huonossa työmarkkina-asemassa olevien asiakkaiden saamaan palveluun (Antikainen ym. 2017, 31). Myös päijät-hämäläisten kunnallisten työllisyystoimijoiden näkökulmasta pelkoa aiheuttaa myös se, että yksityisten palve-

luntuottajien ansaintalogiikan mukaan eniten palveluja tarvitsevat asiakkaat saattavat osoittautua myös vähiten houkuttelevammiksi, heistä aiheutuvan suuren työmäärän takia. Kuikka (2017) tiivistääkin, että erityisesti vaikeimmin työllistyvien osalta on oltava huolissaan markkinamekanismin toimivuudesta ja pohdittava löytyykö jatkossa halukkaita palveluntuottajia, jotka toimivat yhteiskunnalle järkevään hintaan ilman niin sanottua kermankuorinta-ilmiötä. Auvinen (2017) pohtii halutaanko tulosta ”jakaa” verkoston kesken, kun kyse tulee olemaan liiketaloudellisesta toiminnasta.

Maakunnissa on syytä pohtia laadittaessa kilpailutukselle asiakkaan etua ajavia reunaehtoja, niin että asiakkaan saama hyöty myös yhteiskunnan näkökulmasta tuotetaan kokonaisedullisella tavalla. Kuikka (2017) pohtiikin maakunnan taitoja ostaa vaikuttavuutta, sen sijaan että ostetaan perinteisesti suoritteita. Tämän synnyttämiseen tarvitaan maakunnissa riittävää hankintaosaamista, osaamista tuottajien palveluohjaukseen ja asiakkaan valinnanvapauden toteutumisesta huolehtimisesta, jotta saadaan toimivat palvelumarkkinat (Antikainen ym. 2017, 44).

Palvelujen saatavuuteen paikallisesti voi vaikuttaa myös maakuntien maantieteellinen suuri koko. Palveluja ei ehkä ole tarjolla samalla tavalla ympäri maakuntaa niin kuin tällä hetkellä kuntien tuottamana, jolloin asiakkaan kokema palvelun taso heikkenee ja palvelujen tarjoaminen saattaa muuttua. Kuikka (2017) varoittaakin suurien hallinnollisten yksiköiden toimintajäykkyydestä, verrattuna pienten yksikköjen tyypilliseen ketteryyteen.

Päijät-hämäläisissä kunnallisissa työllisyystoimijoissa ja TE-toimiston haastatteluisissa edustajissa erityisesti suurta huolta aiheuttaa tällä hetkellä viranomaisyönä tehtävien toimintojen uudelleen järjestäminen, ja samaan aikaan myös kuntien tuleva rooli tässä uusien työllisyystoimijoiden verkostossa (Hokkanen, Manninen & Mannisenmäki 2017; Paasonen 2017). Paasonen (2017) toteaa-

kin;

Myös se on auki, että miten yksityiset voivat hoitaa viranomaisten tehtäviä.

Palvelujen hankintamalliksi ehdotetaan tuloksiin perustavaa palvelujen ostamista vaikuttavuusinvestointimallin mukaisesti. Hankintamalliin voidaan määritellä tekijöitä, joiden avulla turvataan esimerkiksi koko maakunnallinen palvelujen tarjoaminen. Malliin voidaan rakentaa myös ansaintalogiikka liittyen asiakkaan työllistymisen näkymään, jolloin voidaan estää mahdollinen asiakkaiden valikointi paremmin ja heikommin tuottaviin asiakkaisiin. Vaikuttavuuden investointimalli esitellään luvussa yhdeksän.

### 8.3 Palveluprosessin sujuvuus

Tämä alaluku tuo esille tekijöitä, joita on otettava huomioon verkostomaisessa työnvälityksessä kun kohderyhmänä ovat työttömät asiakkaat, joiden työttömyys on pitkittynyt ja työllistymisen näkymä ei ole selkeä. Työllistämisen paradoksina voidaan pitää sitä, että pitkäaikaistyöttömän syrjäytymisriski voi lisääntyä työkyvyn heikkenemisen myötä, siksi olisikin tärkeää tukea nopeaa työllistymistä, sillä se on kaikkein tehokkainta työkyvyn edistämistä ja samalla syrjäytymisen ehkäisyä (Gould ym. 2006, 319; Pensola ym. 2006, 223).

Näin ollen, mitä pitempään työttömyys on jatkunut, sitä suurempi riski on syrjäytymiselle. Näyttäisi myös vahvasti siltä havainnointiaineiston perusteella että työttömyyden pitkittyessä asiakkaalla on kasvava tarve henkilökohtaiseen kontaktiin ja jatkuvaa valmennukseen, joiden avulla huolehditaan palveluprosessin jatkumosta. Yksilökohtainen asiakkaan valmentaminen ja hänen palveluprosessistaan huolehtiminen on edellytys työkyvyn edistämiseksi ja asiakkaan osallisuuden tunteen säilymiselle.

Työttömyyden pitkittyessä, asiakkaan näkökulmasta olisi hänen saatava vaikuttavinta palvelua omaan tilanteeseensa nähden. Onnistunut asiakkaan palvelutarpeen arviointi ohjaa asiakkaan hänen työllistymistään edistävään palveluun. Vaikuttava työllisyyden edistäminen perustuu aina asiakkaan palvelutarpeen arvioimiseen, ja siinä onnistuminen on kaiken perustana myös pitkäaikaistyöttömän osalta, erityisesti suunniteltaessa uutta toimintaa, tiivistäkin Lebnaoui (2017).

Palvelutarvearvioinnin jälkeen haasteena nähdäänkin asiakkaan liikkuminen palvelusta toiseen ilman ohjausta, mistä kaikki päijät-hämäläiset kunnalliset

työllisyystoimijat ovat huolissaan. Huolen aiheuttaa tieto siitä, että tällä asiakasryhmällä on myös muita haasteita työttömyyden lisäksi, liittyen muun muassa talouden hallintaan ja fyysiseen tai psyykkiseen terveyteen. Paasonen (2017) toteaaakin, että pitkäaikaistyötön, jolla on myös muita ongelmia kuin työpaikan puute, ei välttämättä enää osaa itse valita tarvitsemiaan palveluja, puhumattaakaan siitä että osaisi sovittaa niitä yhteen. Lebnaoui (2017) jatkaa, että haastavassa työmarkkina-asemassa oleville asiakkaille jopa uudet ICT-ratkaisut voivat olla liian vaikeita, sillä ne vaativat asiakkaalta aloitteellisuutta ja aktiivisuutta, jotta niiden avulla voi osallistua palveluihin.

Sähköistyvän palvelutarjonnan myötä, olisikin syytä kiinnittää huomiota siihen että palveluja ei tarjota yksipuolisesti vain sähköisesti, sillä kaikilla asiakkailla ei ole mahdollisuutta tai kykyä toimia näiden palvelujen varassa. Lukutaitoa tutkinut Sulkunen esitteli lukutaitotutkimuksen tuloksia työ- ja elinkeinoministeriön seminaarissa muutama vuosi sitten, jossa ministeriön edustaja oli pohtinut ääneen ristiriitaa, joka syntyy kun palvelut ovat pian enenevissä määrin vain netissä tarjolla, kun samaan aikaan todetaan, että lukutaito heikkenee nuorten keskuudessa, todeten itsekkin näin tilanteen mahdottomuuden (Kaseva 2017).

Verkostomainen työnvälitys tarvitsee tuekseen ja onnistuakseen kaikkien toimijoiden yhteistyötä. Kun asiakaskohderyhmällä on erityisiä haasteita työllistyä, sitä tärkeämpää on, että asiakasprosessissa on mukana vastuvalmentaja, joka huolehtii prosessin jatkumosta, jotta asiakas ei jää eri palvelujen väliin. Rakennettaessa digitaalisia alustoja, jolta jaetaan tietoa, on tärkeä muistaa, että ihmisen aito kohtaaminen edes kerran palveluprosessin aikana vie nopeammin hänen asioitaan eteenpäin, kuin hänen mahdollisuutensa olla aktiivinen sähköisesti. Havainnointiaineiston ja asiakasesimerkkitapauksen perusteella on asiakkaan prosessin kannalta erityistä hyötyä, jos hänellä on nimetty vastuvalmentaja, johon voi ottaa yhteyttä koko prosessin aikana, vaikka palveluntuottajat vaihtuvatkin.

Yksilökohtaisen valmentamisen myötä on mahdollista tarjota helpommin myös terveyden ja psykososiaalisen hyvinvoinnin edistäviä palveluja. Tosin silti on ymmärrettävä, että muulle hyvinvoinnille luo perustan kuitenkin riittävä taloudellinen toimeentulo (Kauppinen ym. 2010, 247). Myös Pensola ym. (2006, 223)



toteavat, että taloudellisen tilanteen vakaus vaikuttaa myös myönteisesti työkykyyn. Näin ollen muiden palveluiden ohella on tarjottava myös talousneuvontaa, jossa voidaan selvittää työttömän mahdollisia talousongelmia ja auttaa hakemaan hänelle kuuluvia etuuksia. Käynnissä on myös perustulokokeilu vuosina 2017–2018, jossa tarkastellaan sosiaaliturvan työhön kannustavuutta, sosiaaliturvan parempaa työelämän vastaavuutta ja mahdollisuutta vähentää byrokrati-aa ja yksinkertaistaa monimutkaista etuusjärjestelmää (Kela 2016).

Verkostomaista työnvälitystä voisi helpottaa myös työllisyyspalvelujen uudelleen järjestämisen lisäksi koko työllistämisen kentän uudistaminen, toteavat päijät-hämäläiset kunnallisten työllisyystoimijoiden edustajat. Asiakashaastatteluita havainnoitaessa on todettu, että osalla työttömistä työnhakijoista työllistymisen näkymä on hyvin kaukana tai jopa epärealistinen. Näin ollen olisi työllisyyttä edistävän toiminnan kannalta hyvä selkeyttää tilannetta siten, että työttöminä työnhakijoina olisivat vain henkilöt, joilla oikeasti on työllistymisen mahdollisuus tai edes realistinen näkymä siitä muun muassa Kuikka (2017) toteaa.

Havainnoitaessa kunnallisten työllisyyspalvelujen asiakkaita on tavattu useita työnhakijoita, jotka itse ovat sitä mieltä, että heille oikea vaihtoehto olisi eläke tai vastaava korvaus, sillä työllistyminen ei vaikuta enää todelliselta vaihtoehdolta, sillä todellinen työkyky on käytännössä olematonta. Päijät-hämäläiset kuntien työllisyystoimijat pohtivatkin onko mahdollista järjestää todellinen vaihtoehto työllistymiselle esimerkiksi välityömarkkinoiden myötä. Näin voidaan ylläpitää asiakkaiden toimintakykyä ennen oikeaa eläkettä ja luovutaan työllistymisen mahdollisuudesta. Kuin vastauksena tähän kysymykseen totesi työministeri Lindström (2017) omana henkilökohtaisena mielipiteenään;

Jakaisin työttömät ja sairaat, joilla ei ole työkykyä vähän eri porukoihin.

Kun työttömien asiakkaiden jako olisi selkeämpi suoraan tai kevyen tuen kautta työmarkkinoille suuntaaviin ja paljon tukea tarvitseviin tai jopa ilman työkykyä oleviin, olisi palveluiden kohdentaminenkin paljon selkeämpää. Oleellisena tekijänä tähän liittyy asiakkaalle maksettava korvaus, johon tässä kehittämistyössä ei ole mahdollisuutta perehtyä. Tässä kehittämistyössä voidaan kuitenkin ehdot-

taa että työmarkkinatukea maksettaisiin nimensä mukaisesti heille, jotka ovat työmarkkinoille menossa. Parhaillaan käynnissä oleva perusturvatulokokeilu antaa varmasti tuloksia uudesta mallista, jossa järjestelmää voidaan jatkossa selkeyttää.

#### 8.4 Kuntien rooli työllisyyden edistämisessä

Kuntien rooli työllisyydenhoidossa maakuntauudistuksen jälkeen näyttäytyy vielä melko olemattomana. Kuntien edustajat Kuntaliittoa myöten eivät ole päässeet tähän mennessä neuvottelemaan kuntien roolista työllisyyden edistämisestä maakuntauudistuksen jälkeen (Vuorento 2017). Tilanne aiheuttaa myös paljon kysymyksiä kunnallisille työllisyystoimijoille. Edelleen pohditaan kuntien roolia työllisyydenhoidossa jatkossa, muutakin roolia kuin maakunnasta riippuvaisista maksajan roolia toteaa Kuikka (2017). Auvinen (2017) pohti kunnan mahdollisuutta huolehtia kuntalaisillensa tuotettavissa palveluista ja varmistua niiden laadusta. Kuntien työllisyystoimijat peräänkuuluttavatkin kunnan mahdollisuutta olla huolehtimassa myös työllisyyden edistämisestä. Lebnaoui (2017) tiivistääkin kuntien toiveen mahdollisuudesta edistää työllisyyttä, erityisesti niiden asiakkaiden työllistämistä, jotka tarvitsevat erityistä tukea. Tämän hetkinen epäselvä tilanne palvelujen tuottamisesta tilanteessa, jossa markkinoilta ei löydy riittävästi palveluntarjoajia erityisryhmille, puhuu kuntien työllisyyspalvelujen tuottamisen puolesta myös jatkossa (Lebnaoui 2017).

Paasonen ja Auvinen (2017) kannustavat myös kuntia vastuun ottoon työllisyyspalvelujen järjestämisessä, vähintään silloin kun työttömyyttä on tietty aika täynnä tai muuten tiedetään asiakkaan erityisen tuen tarve työllistymisessä. Vaikka vastuu palvelujen järjestämisestä siirtyisikin maakunnalle, olisi järkevää edelleen antaa mahdollisuus kunnille järjestää ja tuottaa pitkäaikaistyöttömien moniammatillinen yhteispalvelu, jossa rinnalla voisi toimia myös yksityisiä palveluntuottajia Paasonen ja Auvinen toteavat (2017).

Myös tutkimusaineistosta nousee huoli kuntien roolista maakuntien perustamisen jälkeen. Kuntien ja perustettavien maakuntien toiminnan rajapintoihin ja keskinäisiin suhteisiin pitäisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Jatkovalmisteluissa kuntien rooli olisi hyvä vahvistaa itse suunnittelutyössä, sillä niillä on jatkossakin iso rooli elinvoiman vahvistamisessa ja elinkeinojen

kehittämisessä paikallisesti. Tällä toiminnalla on selkeä liittymäkohta maakunnallisiin kasvupalveluihin. (Antikainen ym. 2017, 2, 104.)

Erityistä huolta aiheuttavat myös kasvupalvelujen rakentamisen hyvin tiukka aikataulu, ja siihen liittyvät monet eri tekijät lain säätämisineen. Toivottavaa olisi, että kaikkea suunniteltua ei saateta voimaan kerralla, vaan toteutus porrastetaan ajallisesti tasaisesti, niin että erilaisiin tarpeisiin tulevien palvelujen tuottaminen onnistuu kysynnän mukaisesti. (Kuikka 2017.)

Maakuntauudistus toteuttaa vallan ja vastuun uusjakoa, jossa uudet 18 maakuntaa tulevat olemaan hyvin erilaisia keskenään väestöpohjaltaan ja elinkeinorakenteeltaan. Kasvupalvelujen ja toimivien markkinoiden rakentuminen saattaa olla hyvin pitkä ja hidas prosessi, ja viedä useita vuosia. TE-toimistojen ja ELY-keskusten päällikötasolta suositetaankin, että aluekehittämisen näkökulmasta varmistettaisiin valtakunnallinen kokonaiskuva ja tahtotila siitä, miten Suomea jatkossa kehittäään muun muassa työllistymistä edistävien palvelujen osalta, muuten on vaarana että kehityserot kasvavat maakuntien välillä. (Antikainen ym. 2017, 102.)

Verkostomainen työnvälitys on osa uutta maakuntauudistusta, ja verkostomaisella työnvälityksellä toki tavoitellaan yhä parempaa asiakaspalveluprosessin tuottamista ja lisäarvoa asiakkaan työllistymistä ajatellen. Kuten Antikainen ym., (2017, 7) muistuttavatkin, samaa tavoitellaan maakuntauudistuksella, jonka pitäisi tuoda aluehallintoon lisää ymmärrettävyyttä, yksinkertaistamista ja yhdenmukaisuutta. Tällöin on tärkeää, että huolehditaan uudistuksen keskellä siitä, että palvelujen kehittämisessä painopiste on edelleen asiakkaan näkökulmassa. Näin kehittämiselle asetetussa tavoitteissa voidaan onnistua.

## 9 TYÖNVÄLITYKSEN ASIAKASLÄHEINEN VÄLITTÄJÄ-MALLI

### 9.1 Vaikuttavuusinvestoiminen palvelujen hankinnassa

Tätä kehittämistyötä varten on haastateltu alan paikallisia toimijoita ja asiantuntijoita, joiden mielipiteet edustavat pientä, mutta alan asiantuntevaa joukkoa. Muu aineisto on koottu kehittämistyön tekijän omista havainnoista asiakastyössä, työssä yleensä, seminaareissa sekä aiheeseen liittyvästä tutkimusaineistosta ja kirjallisuudesta että yleisestä yhteiskunnassa olevasta keskustelusta aiheeseen liittyen.

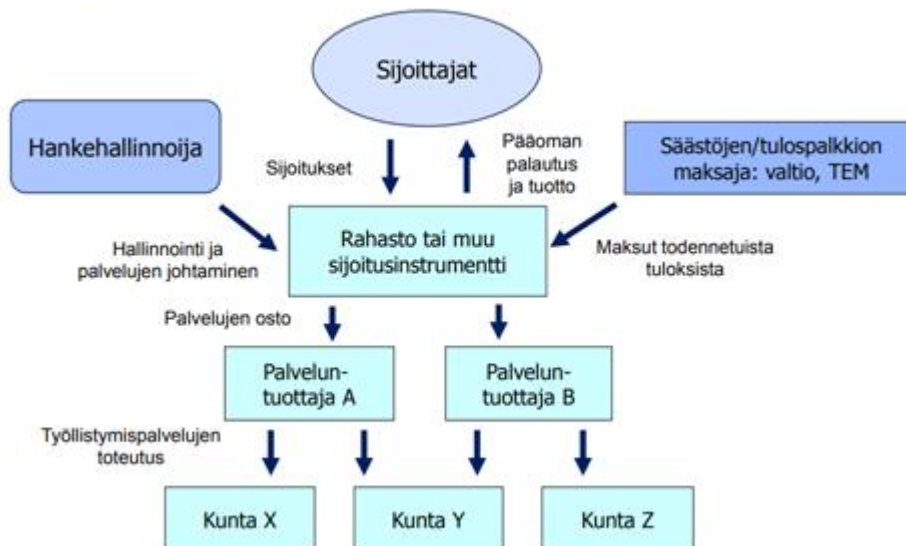
Konkreettisen asiakastyön tekeminen, mutta samalla myös hallinnon tasolla asioiden käsittely antaa mahdollisuuden luoda laajan ja monipuolisen katsonnan asiakasprosessin eri vaiheisiin. Työttömien työnhakija-asiakkaiden kohtaaminen kertoo työttömyyttä olevan monenlaista ja keinot siitä selviytyä ovat moninaisia. Työttömyys on myös voinut aiheuttaa hyvin erilaisia haasteita asiakkaan fyysiseen ja/tai psyykkiseen terveyteen, oman talouden hallintaan ja sosiaalisiin suhteisiin. Mitä pitempään työttömyys on jatkunut, sitä laajempia ja syvempiä ongelmat voivat olla, ja sitä enemmän tarvitaan erilaisia palveluita niitä ratkaisemaan.

Siirryttäessä kohti työttömyyden yksityistä palveluntuottamista näyttäisi erityisenä haasteena ja pelkona olevan palvelujen hankinnan onnistuminen, erityisesti kun asiakaskohderyhmänä ovat henkilöt, jotka ovat olleet pitkään työttömänä. Tämän kohderyhmän osalta työllisyyden edistäminen vaatii ajallisia resursseja, jolloin asiakaspalveluprosessi ei tuota yritykselle nopeasti voittoja, jos työllistyminen on kriteeri, jonka mukaan palveluntuottajalle maksetaan.

Yhteiskunnan näkökulmasta kaikkien työttömien työllistäminen tavoitteena on yhteiskuntaa vahvasti hyödyttävä mahdollisuus. Yksityisen palveluntuottajan näkökulmasta työttömät työnhakijat ovat erilaisia asiakkaita, jotka ovat osa liiketoimintaa. Työnhakijoilla on vaihteleva työttömyyden pituus, jossa on vain helppompia ja haastavampia tuloksetekomahdollisuuksia. Kun tavoitellaan yhteiskunnallista hyötyä, mutta samalla luonnollisesti järkevää liiketoimintaa yksityisen palveluntuottajan näkökulmasta, on rakennettava hankintamalli, josta kaikki hyötyvät.

Nämä näkökulmat huomioon ottaen tarkastelun alle on hyvä ottaa vaikuttavuusinvestoimisen malli. Mallilla tavoitellaan ennaltaehkäisevää toimintaa, jota toteuttavat julkinen, kolmas ja yksityinen sektori hyötyen kumppanuudesta ja tuoden julkiseen toimintaan vaikuttavuutta, ja tehostuneen toiminnan myötä säästöjä kuntatalouteen pitkällä tähtäimellä (Rautio 2017).

Tämä tulosperusteinen rahoittamismalli työllisyyden edistämiseksi on nyt syksyllä 2017 edennyt SITRAn sosiaalisen vaikuttavuuden investointihankkeen (SIB) myötä hankehallinnoijan hankintavaiheeseen, jonka Hansel kilpailuttaa. Hankkeella on työnimenä TyöSIB (Kuvio 6.) Tulosten rahoittajana toimii tässä pilotissa työ- ja elinkeinoministeriö. Parhaillaan rakennetaan tulospohjaista mallia, jossa yrityksen saama voitto saadaan tulosten perusteella jälkijättöisesti. Järjestelmään rakennetaan tulosperusta ottaen huomioon asiakkaan työkykyyn ja työllistymiseen vaikuttavat tekijät, joiden avulla saadaan asiakkaan työllistymisen näkymä, joka toimii yhtenä indikaattorina rakennettaessa maksupohjaa toiminnalle.



Kuvio 6. TyöSIB -hankkeen rakenne (Lindholm 2017)

Siirryttäessä verkostomaiseen työnvälitykseen, jossa toimijoina ovat myös yksityiset palveluntuottajat, on tärkeää, että toimitaan markkinalähtöisesti ja edetään liiketaloudellisten perusteiden mukaan, jotta toimintaan saadaan myös ai-

dosti kiinnostuneita ja motivoituneita palveluntuottajia. Työllisyyden edistämiseksi tarvitaan uusia palveluinnovaatioita, joiden syntymisen myös laaja ja toimiva yhteistyöverkosto voi mahdollistaa. Rahastomaisessa hankintamallissa rahaston hallinnoija toimii verkoston toiminnan takaajana. Hyvin toimiva verkosto tuottaa myös voittoa sijoittajille, jotka ovat lähteneet mukaan rahaston toimintaan. Verkoston toiminnan edellytyksenä on kiinteä vuoropuhelu julkisten toimijoiden kanssa, jotta esimerkiksi asiakasvälitys onnistuu mahdollisimman hyvin erityisesti pitkään työttömänä olleiden työnhakijoiden osalta, joiden kyky hakea itse palvelua voi olla rajoittunut. Tähän toimintaan ehdotetaan kunnallista Välittäjä-mallia, joka esitellään seuraavassa alaluvussa.

TyöSIB -pilottihankkeen aikana nähdään myös miten nykyiset, voimassa olevat säädökset vaikuttavat markkinalähtöiseen verkostomaiseen toimintaan. Mahdollisesti niihin voidaan jo saada muutosehdotuksia ennen maakuntauudistusta. Haasteina tässä voidaan nähdä erityisesti tietojärjestelmien toimivuus ja yksilön tietosuojan tuomat haasteet. Pilottihankkeen aikana voidaan käydä markkina-vuoropuhelua niin kansallisesti kuin maakunnallisesti, niin että kaikessa toiminnassa säilyy keskiössä asiakas ja asiakasläheinen toiminta, jotta työllisyyden edistäminen tapahtuisi aidosti ja pitkäkestoisesti.

## 9.2 Asiakasläheinen Välittäjä-malli

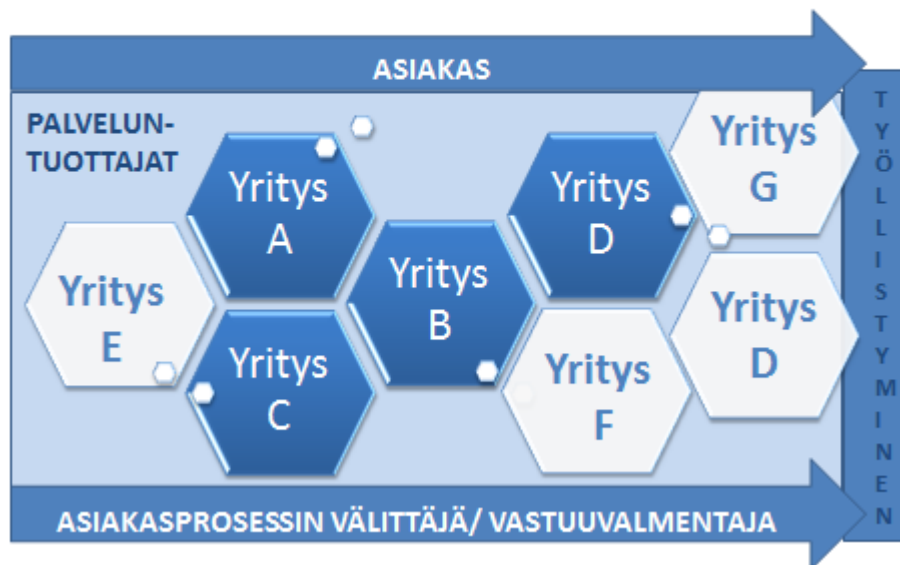
Kehittämistyön tulosten perusteella voidaan todeta, että suurin epävarmuus tarkasteltaessa verkostomaista työnvälitystä liittyy asiakkaan palveluprosessin saumattomaan jatkumiseen, erityisesti kun tarkastelun kohteena on pitkään työttömänä ollut henkilö. Aineistosta nousee kantavana teemana esille huoli siirryttäessä työnvälityksessä verkostomaiseen palvelujen tuottamiseen siitä, että asiakkaan palveluprosessi ei jatku sujuvasti palvelusta toiseen. Nykytilanteessakin on havaittavissa, palvelujen runsaasta tarjonnasta huolimatta, että todellista palvelusta toiseen ohjausta ei tunnu tapahtuvan riittävän hyvin. Toisena pelkona on, että asiakas ei osaa jatkossa itsenäisesti ohjautua oikean palvelun pariin esimerkiksi Työmarkkinatorin sähköisen alustan kautta. Tällöin riski jäädä palvelujen väliin on suuri, tai pahimmassa tapauksessa asiakas jää vaille palvelua.

Hollolassa on aloitettu aktiivinen asiakkaiden tapaaminen, jonka aikana tehdään palvelutarpeen arviointi. Asiakkaat ovat Kelan lähettämältä 200 päivää työmarkkinatukea saaneiden listalta. He kaikki ovat kunnallisessa työllisyyspalvelussa uusia asiakkaita. Asiakkaita on haastateltu vuoden 2017 alusta lähtien. Haastatteluissa on tullut ilmi useita tapauksia, joissa voidaan todeta että asiakkaalla ei ole lainkaan työkykyä, eikä hän ole osannut aikaisemmin hakea apua ongelmiinsa. Suomessa on siis täysin mahdollista ”syrjäytyä rauhassa”, jos työtön näin haluaa tai on kykenemätön hakemaan itselleen apua. Erityisesti, jos asiakas ei ole sosiaalihuollon palvelun parissa, ei nykyinen järjestelmä näyttäisi ilman kunnallisten työllisyyspalvelujen kasvokkain tehtäviä haastatteluja tavoittavan syrjäytymisvaarassa olevia kansalaisia. Näin ei ole voitu estää mahdollista syrjäytymisen riskiäkään, tarjolla olevista palveluista huolimatta.

Toisena hyvänä esimerkkinä aktiivisesta yhteydenpidosta ja sen vaikuttavuudesta on kuluneena vuonna 2017 TE-toimistoissa aloitetut määräaikaishaastattelut, joissa kaikki asiakkaat pyritään haastattelemaan puhelimitse kolmen kuukauden välein (Valtioneuvoston kanslia 2016). Lisäksi syksyllä 2017 haastatteluja toteuttamaan on kilpailutettu yksityisiä palveluntuottajia tukemaan TE-toimistojen omia resursseja (TE-palvelut 2017). Tämä prosessin avulla on saatu parempi kuva työttömän tilanteesta, ja myös korjattua tietoa, jos asiakas enää ei ole työtön työnhakija (Manninen 2017).

Maakuntauudistuksen kasvupalvelutoiminnan tueksi verkostomaiseen työnvälityksen monituottajamalliin esitetään tämän kehittämistyön tuloksena Välittäjämallia (Kuvio 7.), jossa kunnallinen työllisyyspalveluyksikkö toimii oman kuntansa työttömille työnhakijoille välittäjänä. Työllisyyspalveluyksikön vastuvalmentaja huolehtii työttömän kuntalaisen palveluprosessin jatkumosta. Tarve Välittäjämallille korostuu työttömyyden pitkittyessä, johon saattaa liittyä laskeva oma-toimisuuden trendi. Havaintojen perusteella voidaan toki todeta, että työttömyyden alkuvaiheessa useampi työtön työnhakija hyötyisi myös keskustelumahdollisuudesta valmentajan kanssa. Tällöin valmentaja ohjaisi suoraan asiakkaan tarvitsemiinsa palveluihin ja näin nopeutettaisiin uudelleen työllistymistä. Käytännön kokemus asiakaspalvelutyössä on osoittanut tämän kehittämistyön teki-jälle, että henkilökohtainen kohtaaminen valmentajan kanssa nopeuttaa työllis-

tymisen prosessia, oli sitten kyseessä lyhyen aikaa tai pidemmän aikaa työttömänä ollut työnhakija.



Kuvio 7. Asiakasläheinen Välittäjä-malli (Tapaila 2017)

Välittäjä-mallissa kunnallisen työllisyyspalvelun vastuuvälmentäjä vastaa asiakkaan palveluprosessin toteutumisesta ja jatkumisesta palveluntuottajalta toiselle siirryttäessä tai työllistymistä edistävästä toimenpiteestä toiseen siirryttäessä. Näin huolehditaan asiakkaan aktivoinnista ja ehkäistään mahdollista syrjäytymistä. Asiakkaan mahdollisuus kysyä neuvoa ja tukea omiin ratkaisuihinsa henkilökohtaiselta valmentajalta nopeuttaa selkeästi asiakkaan työllistymiseen johtavaa prosessia. Asiakas hyötyy välittäjästä, joka ohjaa ja neuvoo työllistymisen polulla eteenpäin. Kunnan tuottamana työllisyyspalvelut ovat myös luonteeltaan pysyvää ja palveluntuottaja ei vaihdu, toisin kuin yksityisellä sektorilla, jossa uusia yrityksiä perustetaan ja vanhat lakkaavat toimimasta.

Kuten jo aiemmin tämän kehittämistyön tuloksissa mainittu Velitski (Alasalmi 2017) toteaa, että syrjäytymisen ehkäisyyn tarvitaan yksi vastuutaho, joka huolehtii siitä, että asiakas kulkee palveluissa eteenpäin. Tässä kehittämistyössä ehdotetaan, että vastuutahona toimivat työttömien osalta kunnalliset työllisyyspalvelut.



Yhteiskuntamme jäsenten osallisuudesta huolehtimalla, voimme vaikuttaa merkittävästi sekä yhteiskunnan turvallisuuteen, että henkilötasolla yleiseen hyvinvointiin ja sosiaalisen toimintakyvyn ylläpitoon. Näin toimimalla voimme säästää yhteiskunnan resursseja terveydenhoidossa, ja kohdentaa niitä kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseen ja ennaltaehkäisevään toimintaan, jolloin pidämme kaikki kansalaiset toiminnassa mukana ja aktiivisina yhteiskunnan jäseninä. Työtön työnhakija Tikkanen (Orispää 2017) onkin todennut;

Ihminen on onnellisimmillaan kun tekee ja osallistuu.

Verkostomaista työnvälitystä suunniteltaessa riski on olemassa, että keskitytään hankintoihin ja markkinakeskeiseen toimintaan. Tärkeää on muistaa, miksi ja ketä varten palveluja rakennetaan ja tehostetaan. Kehittämisprosessin keskellä on hyvä muistaa, ettei tehosteta osaa asiakkaista palvelujen ulkopuolelle. Moni pitkään työttömänä olleista työnhakijoista loppujen lopuksi tarvitsee vain jonkun, joka välittää.

## 10 KEHITTÄMISTYÖPROSESSIN ARVIOINTIA

Tässä kehittämistyössä käytettyjä tieteellisiä menetelmiä voidaan arvioida menetelmän objektiivisuuden, julkisuuden ja sen itseään korjaavan luonteen mukaan, jotka määreet Aaltola (2015, 20–21) toteaa tieteellisen menetelmän kulkuviviksi. Objektiivisuutta voidaan tarkastella muun muassa siten, että on todennettavissa, että tieteellinen tieto on syntynyt tutkijan ja tutkimuskohteen välisen vuorovaikutuksen tuloksena, kuten haastattelutilanteessa voi syntyä. Läpi työn on ollut myös käytössä tieteellisen menetelmän luonteenpiirteeksi kutsuttu itse itseään korjaava menetelmä. Kehittämistehtävän toteutuksessa, jota on kestänyt kohtuullisen pitkän ajan, on tehtävää käyty lävitse keskustelun ja kritiikin kautta, ja työtä on korjattu niiden mukaisesti.

Tieteellisiä tutkimuksia arvioidaan mittaustulosten toistettavuudella (reliaabelius) ja mittarin tai tutkimusmenetelmän kyvyllä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tällöin puhutaan tutkimuksen pätevyydestä (validius). Laadullisessa tutkimuksessa nämä termit ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Osa tutkijoista ei haluaisi käyttää niitä lainkaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä, vaan tutkimuksen luotettavuus voitaisiin arvioida toisin. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin tutkimuksen validiutta tarkentaa kun käytetään useita tutkimusmenetelmiä tai tutkimukseen osallistuu useita tutkijoita tai ongelman ratkaisemiseksi käytetään useita erilaisia tutkimusaineistoja. Tällöin voidaan käyttää termiä triangulaatio, josta on käytetty myös termejä monimetodinen lähestymistapa (Burgess 1982) tai kiteyttäminen (Janesick 2000). (Hirsijärvi ym. 2012, 231–233).

Tässä kehittämistyössä validiteettia eli työn pätevyyttä ja luotettavuutta on pyritty todentamaan laajalla aineistotriangulaatiolla. Tuloksia on haettu kirjallisuudesta, mediasta, haastatteluista, seminaareista ja havainnoinnista pitkältä ajalta. Käytännössä jopa ajalta ennen tämän kehittämistyön tekemistä, erityisesti median seuraamista on tehty pitemmällä ajalla. Denzin & Lincoln (2000) kannustavatkin laadullisessa tutkimuksessa, vaikka se ei olekaan itse tarkoitus, laajaan aineiston keräämiseen, myös epävirallisen aineiston, jota voi kerätä esimerkiksi kahvipöytäkeskustelussa, silti lopulta tutkijan velvollisuudeksi jää

oleellisen erottaminen epäoleellisesta ja tutkittavan ilmiön haltuunotto (Kiviniemi 2015, 82).

Laajan aineiston kerääminen on myös aiheuttanut tämän kehittämistyön tutkimuksen kohteen muuttumisen, toki aihepiirin sisällä pysyen, nyt julkaistaviin tuloksiin. Usein, kuten laadullisessa tutkimuksessa voi käydä, on tämänkin kehittämistyön alkuperäinen suunnitelma kehittämistehtävän toteuttamiseksi muuttunut matkan varrella. Alkuperäinen suunnitelma oli tutkia verkostomaisen työnvälityksen johtamista, mutta kehittämistyön tekijän uuden työnkuvan myötä heräsi kiinnostus asiakkaasta verkoston käyttäjänä ja näkökulma työnvälityksen kehittämistyöhön lähtikin asiakkaan näkökulmasta, ei verkoston johtamisen näkökulmasta.

Wolcott (1995) on todennut että tapaustutkimusta tehdessä voi aiheellisesti ajatella, että kuvattavat tapaukset ovat aina erilaisia, näin ollen perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät ole käytettävissä (Hirsijärvi ym. 2012, 232). Tämän kehittämistyön validiteetista voidaan kuitenkin todeta, että havainnoinnin ja haastattelujen tuloksia verrattaessa muuhun aineistoon, on voitu saada selkeä käsitys siitä, että pitkään työttömänä olleella henkilöllä on suuri riski pudota eri palvelujen väliin tai jopa jäädä vaille niitä. Tähän tarkoitukseen on rakennettu Välittäjä-malli.

Kehittämistyön tuloksena kehitetty Välittäjä-malli on toiminnallisen toimintatavan ehdotus maakuntauudistuksen tuomaan perinteisen työnvälityksen murrokseen. Kasvupalvelut toki mahdollistavat tehokkaamman ja monipuolisemman resurssien käytön työnvälityksessä markkinalähtöisen ajattelun myötä. Verkostomaisesti toimiessa on kuitenkin olemassa suuri vaara, että asiakkaan palveluprosessiin syntyy katkoksia palvelusta toiseen siirrettyessä ellei jopa todellista palvelujen väliin putoamista. Välittäjä-malli varmistaa asiakkaan palveluprosessin jatkumon.

Välittäjä-mallia on hyvä arvioida rakennettaessa kasvupalvelutoimintoja ja verkostomaista työnvälityksen monituottajamallia maakuntauudistuksen jälkeiseen maailmaan. TEM:in kokeilupilotti TyöSIB, jossa kokeillaan tulosperustaista sosiaalisen investoinnin mallia, on myös hyvä kokeilualusta

Välittäjä-mallille. Kuntien halukkuutta kantaa vastuu kuntalaistensa työllistämisen edistämisestä on hyvä ottaa huomioon rakennettaessa maakunnallisia malleja. Välittäjä-mallia tullaankin esittelemään TyöSIB -hankkeen koordinaattorille.

Kunnat ovat jatkossakin vastuussa kuntalaisistaan ja haluavat rakentaa elinvoimaisia kuntakeskuksia, joista löytyvät kuntalaisten peruspalvelut. Keskitetyt ja sähköiset palvelut tehostavat toki työnvälitystäkin ja sopivat monelle tietoa hakemaan tottuneelle työnhakijalle. Syytä on kuitenkin muistaa, että työttömyyden takana on usein myös muita tekijöitä kuin työn puute. Tällöin itsenäinen ja looginen palvelujen käyttö saattaa vaatia välittäjän rinnalleen, jotta siirtyminen palveluprosesista toiseen onnistuu tai asiakas pääsee edes ensimmäisen palvelun piiriin. Tälläkin hetkellä on paljon palveluja, mutta asiakasprosessit ontuvat, joten kehittämistyö jatkuu.

## 11 POHDINTA

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön virallisena tavoitteena on kehittää ja osoittaa kykyä niin soveltaa tutkimustietoa kuin myös käyttää valittuja menetelmiä työelämässä olevien haasteiden erittelyyn ja ratkaisemiseen. Opinnäytetyön avulla osoitetaan myös valmius itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön. Opinnäytetyö on kehittämistehtävä, joka aloitetaan opintojen alkuvaiheessa, ja joka perustuu aikaisemmasta teoreettisesta osaamisesta ja työelämästä hankittuun tietoon, soveltaen näihin suoritettavista opinnoista saatavaa osaamista. Opinnäytetyöllä luodaan, tuotetaan ja kehitetään osaamista niin työelämän kuin kehittämishankkeiden tarpeisiin. (Lapin ammattikorkeakoulu 2017.)

Tämä kehittämistyöprosessi on alkanut samana syksynä kuin kehittämistyön tekijän YAMK -opinnot, ja aiheseminaari on pidetty aikataulun mukaisesti joulukuussa 2015. Tavoiteltu valmistuminen ja työn esittäminen olivat joulukuussa 2016. Tämän kehittämistyön tekijä aloitti kunnallisen työllisyyspalveluyksikön vastaavana tammikuussa 2016, jonka johdosta kehittämistyön valmistuminen viivästyi vuodella. Tällä kertaa voidaan kuitenkin todeta, että työn viivästyminen on ollut hyötyä itse kehittämistehtävän kannalta. Kehittämistehtävä on saanut syvyyttä ja havainnointia on tehty pitemmältä ajalta. Kehittämistyön viitekehys, joka on kasvupalveluiden muokkaantuminen maakuntauudistuksen alla, on myös muuttunut ja sitä on voitu tarkastella pidemmällä aikajaksolla.

Kehittämistehtävän matkan varrella on lisääntynyt myös tämän työn tekijän tietämys tulosperustaisesta vaikuttavuusinvestoinnista, jota voidaan soveltaa työväilyksen palveluntuottajien hankintaan. Kehittämistehtävään oleellisesti liittyvä verkostomainen työväily, joka työskentelymallina on suunniteltu kasvupalvelujen alle, on saanut uutta näkökulmaa Sitran sosiaalisen vaikuttavuuden investointihankkeen myötä. Kehittämistyöntekijä on osallistunut virkansa puolesta Sitran järjestämiin hanketapaamisiin kuntansa edustajana ja on näin seurannut projektin etenemistä hyvin läheltä. Näin ollen verkoston muodostamiseenkin kehittämistyön tekijä sai uutta näkemystä.

Kehittämistyöntekijän omaan päivätyöhön kiinteästi liittyvä kehittämistehtävä on antanut syvyyttä omaan työn tekemiseen, mutta samaan aikaan laajuutta ke-

hittämistyön tekemiseen. Ulkopuolisena tutkijana olisi ollut haastavaa havainnoida asiakaspalveluprosessin asiakastilanteita, niin että tilanne säilyy aitona ja itse asiakaspalvelutyö ei häiriinny. Asiakastyön tarkastelu aivan asiakastyön lähituntumassa antaa tarkan kuvan asiakasprosesseissa tapahtuvista todellisista tilanteista. Näin kehittämistyön tekijä on saanut arvokasta tietoa, jonka saaminen muuten olisi ollut vaikeaa. Oman työn tarkastelu tutkijan näkökulmasta on antanut myös arvokasta tietoa ja näkemystä kehittää kunnallista työllisyyspalvelu-yksikköä asiakasläheisempään suuntaan.

Lopuksi voidaan todeta, että kehittämistyön tekijän ammattitaito ja alan osaaminen ovat kehittyneet syvemmäksi kuluneen kahden vuoden aikana, jolloin näkemys tekeillä olevaan kehittämistehtävään on laajentunut ja syventynyt entisestään. Työn ja opintojen yhdistäminen on onnistunut kehittämistyön tekijän omaan työhön liittyvän tutkimusaiheen johdosta. Työstä on voinut ammentaa tutkimustehtävälle olennaista tietoa, ja opiskeleminen ja tutkimustyön tekeminen on tuonut tuoreen näkökulman omaan päivätyöhön. Opiskeleminen työn ohessa on myös kehittänyt kehittämistyön tekijän ajanhallinta- ja resursointitaitoja lisäten tehokkuutta kaikessa tekemisessä, ja on mahdollistanut lopulta tämänkin kehittämistehtävän loppuun saattamisen.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. 2015. Filosofia, tiede ja ymmärtäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 s. 14–28. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Aaltola, P. 2017. Yritysentti. Hollolan kunta. Haastattelu 22.9.2017.
- Aaltonen, M. 2014. Länsimaisen yhteiskunnan uudelleen organisoituminen – Työ keskeinen sopeutumismekanismi yksilön ja yhteiskunnan välillä. Teoksessa Pentikäinen, L. (toim.) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 30/2014. Katsaus suomalaiseen työn tulevaisuuteen, 85–92. Työ ja yrittäjyys. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Aaltonen, M. & Jensen, R. 2012. Mr & Mrs Future ja 5 suurta kysymystä. Suom. Veikko Niemi. Helsinki: Talentum
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Alasalmi, M. 2017. Syyttäjä Eija Velitski: Oma tukihenkilö jokaiselle syrjäytyneelle. YleUutiset 5.10.2017. Viitattu 9.10.2017 <https://yle.fi/uutiset/3-9866569>
- Alasoini, T.. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit; teknis-taloudellinen ja sosio-kulttuurinen näkökulma. Teoksessa (toim. Pentikäinen, L) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 30/2014. Katsaus suomalaiseen työn tulevaisuuteen, 93-104. Työ ja yrittäjyys. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Alueuudistus. 201. Maakunta- ja soteuudistuksen aikataulu. Viitattu 9.9.2017 <http://alueuudistus.fi/aikataulu>
- Antikainen, J., Aro, T., Auri, E., Eskelinen, J., Laasonen, V. Moisio, S., Ranta, T., Soininvaara, I. & Valtakari, M. 2017. Vallan ja vastuun uusjako - Maakuntaudistuksen vaikutukset ELY-keskusten ja TE-toimistojen tehtäviin sekä aluekehittämisjärjestelmään. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 10/2017.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Arnkil, R. 2017. Työvoimapalveluissa ei ole patenttiratkaisuja. Helsingin Sanomat 15.3.2017, A5. Viitattu 15.3.2017 <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000005126979.html>
- Arnkil, R. 2017. Miten pitempään työtä hakeneita autetaan työllistymään? Esitys Kuopion työllisyysseminaarissa 22-23.2.2017. Viitattu 23.3.2017

<https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7649476/Robert+Arnkil.pdf/c201645f-6adb-42c6-9039-5f5478716d6b>

Auvinen, T. 2017. Työllisyyskoordinaattori. Heinolan kaupunki. Haastattelu 24.5. 2017

Brinkerhoff, D., W. & Brinkerhoff, J., M. 2011. Public-private partnership: Perspectives on purposes, publicness and good governance. Public Administration and Development volume 31 Issue 1 February, s. 2–14.

Castells, M. 1996. The rise of the network society. Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.

Ervasti, H. & Venotoklis, T. 2006. Unemployment and subjective well-being: Does money make the difference? VATT discussion papers 391. Government Institute for economic research, Helsinki. Viitattu 25.5.2017 [http://vatt-old.posp.fi/file/vatt\\_publication\\_pdf/k391.pdf](http://vatt-old.posp.fi/file/vatt_publication_pdf/k391.pdf)

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 s. 185–206. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet – yhteenveto ja päätelmät s. 311–327. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos. (Hakapaino)

Grönfors, M. 2014. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. toim. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 s. 146–161. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS- kustannus..

Haahtela, T. & Malinen, P. 2009. Verkostoalustat julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) Verkotot liiketoiminnan kehittämisessä s. 97–113. Helsinki: WSOYpro.

Haavisto, I., Tähtinen, L. & Törmänen, A. 2016. Epilogi: Kaikki työ on arvokasta. Teoksessa Andersson, C., Haavisto, I., Kangasniemi, M., Kauhanen, A., Tikka, T., Tähtinen, L. & Törmänen, A. Robotit töihin. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? s. 83–102. Eva Raportti 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oy

Haavisto-Vuorio, P. 2017. Jatkotyöllistymismahdollisuuksien etsiminen välityömarkkinoilla työskenteleville tai työskentelyn päättäneille –pilotti 2016.. Julkaisematon raportti pilotista. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Henttonen, E. & Lapointe, K. 2015. Työelämän toisinajattelijat. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press.



- Hilli, P., Karttunen, M., Keltanen, T., Pyykkö, M. & Rautio, S. 2015. SIB-opas julkiselle sektorille – Tulospäätösrahoitus sopimus käytännössä. Sitran selvityksiä 106, marraskuu 2015. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Viitattu 11.9.2017 <https://www.sitra.fi/julkaisut/sib-opas-julkiselle-sektorille/>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997/2012. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hirvilampi, T. & Mäki, S. 2013. Toimeentulovaikeuksia, yksinäisyyttä ja alemmuuden kokemuksia. Perusturvan saajien rajalliset toimintamahdollisuudet. Teoksessa Kangas, O., Niemelä, M. & Raijas, A. Takaisin perusteisiin. Perusturvan riittävyys kulutuksen näkökulmasta s. 120–141. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Hokkanen, J. 2017. Palvelujohtaja. Hämeen TE-toimisto. Haastattelu 3. ja 10.10.2017.
- Huotari, M. 2016. Uljas uusi työ. Ekonomi 4, s. 11–19.
- Hämeen ELY-keskus. 2017. Työllisyyskatsauksen tilastoliite, Häme 2017 syyskuu. Viitattu 4.11.2017 [https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-hame-tyollisyyskatsaukset?p\\_p\\_id=122\\_INSTANCE\\_alueevalinta&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_r\\_p\\_564233524\\_resetCur=true&p\\_r\\_p\\_564233524\\_categoryId=14254#.Wf2hY1u0PIV](https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-hame-tyollisyyskatsaukset?p_p_id=122_INSTANCE_alueevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14254#.Wf2hY1u0PIV)
- Jouppila, V. 2016. Kasvupalvelut – Miten? Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 16.3.2017 <http://tem.fi/documents/1410877/3401333/Jouppila.pdf/bc2937b7-263c-4248-ad13-b927e9b191c9>
- Jungner, M. 2015. Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 16.3.2017 [https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan\\_digiloikka\\_net.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf)
- Järvinen, R. 2001. Monikanavamallit palvelutoimialoilla. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä s. 28–39. Helsinki: Kauppakaari.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpa-jan Kirja.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, J. & Moisio, P. 2010. Kannustin- ja byrokratialoukut suomalaisessa sosiaaliturvassa. Teoksessa Vaarama, M., Moisio, P. & Karvonen, S. (toim.) Suomalaisien hyvinvointi 2010 s. 112–123. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kaseva, T. 2017. Pisa-menestyksen takana vaanii nurja puoli: Tuhannet suomalaisnuoret lukevat niin surkeasti, etteivät selviä arjen tilanteista – miten se on

- mahllista? Helsingin Sanomat 1.10.2017. Viitattu 1.10.2017  
<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000005388591.html>
- Kasvio, A. 2007. Työn muutos globaalin kilpailun, tieteen uusien edistysaskelten ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa s. 30–42. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kasvio, A. 2008. Työn muutos uuden teollisen vallankumouksen kynnyksellä. Teoksessa Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.) Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näkökulma työelämän kehitykseen s. 149–162. Tampere: Tampere University Press.
- Kauhanen, A. 2016. Uusi työnjako. Viisi syytä, miksi robotisoituminen ei johda työn loppumiseen. Teoksessa Andersson, C., Haavisto, I., Kangasniemi, M., Kauhanen, A., Tikka, T., Tähtinen, L. & Törmänen, A. Robotit töihin. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? s. 9–33. Eva Raportti 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oy
- Kauppinen, T., Saikku, P. & Kokko, R-L. 2010. Työttömyys ja huono-osaisuuden kasautuminen. Teoksessa Vaarama, M., Moisio, P. & Karvonen, S. (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2010 s. 234–250. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kela. 2016. Perustulokokeilu, tavoitteet ja toteutus. 5.12.2016. Viitattu 22.10.2017 <http://www.kela.fi/perustulokokeilu-tavoitteet-ja-toteutus>
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 s. 74–88. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Koeltz, D. 2013. Delivering public employment services: which model works best? Teoksessa Heyes, J. & Rychly, L. (toim.) Labour Administration in Uncertain Times – Policy, Practice and Institutions, s. 163–193. Edward Elgar: ILO.
- Koistinen, P. 2014. Työ, työvoima ja politiikka. Tampere: Vastapaino.
- Koponen, J. 2017. Raportti: Syrjäytyminen on Suomen keskeisin sisäisen turvallisuuden haaste. YLE Uutiset 5.10.2017. Viitattu 9.10.2017  
<https://yle.fi/uutiset/3-9867084>
- Korhonen, H. & Rajala, A. 2009. Verkostoituminen asiakassuuntaan – kohti globaalia palvelutarjontaa. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä s. 193–214. Helsinki; WSOYpro.
- Kortteinen, M. & Tuomikoski, H. 1998. Työtön. Tutkimus pitkäaikaistyöttömän selviytymisestä. Helsinki: Tammi.
- Kuikka, S. 2017. Työllisyyspäällikkö. Lahden kaupunki. Haastattelu 24.5.2017

- Kurki-Suonio, O. 2017. Nyt tulee ”työmarkkinoiden Tinder”: TE-toimiston uusi palvelu mullistaa työnhaun – kännykkääsi kilahtaa pian viesti. Uusi Suomi 28.9.2017. Viitattu 29.9.2017 <https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/231381-nyt-tulee-tyomarkkinoiden-tinder-te-toimiston-uusi-palvelu-mullistaa-tyonhaun>
- Lapin ammattikorkeakoulu. 2015. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinon opin-  
näytetyön ohje. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu.
- Lapin ammattikorkeakoulu. 2017. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Viitattu  
22.10.2017 [http://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-Ylempi-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje-\(YAMK\)/YAMK-tutkinnon-opinnaytetyo](http://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-Ylempi-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje-(YAMK)/YAMK-tutkinnon-opinnaytetyo)
- Larsen, C. & Vesan, P. 2011. Public employment services, employers and the failure of placement of low-skill workers in six European countries. Working paper on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe, REC-WP 02/2011. Viitattu 27.5.2017  
<http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/22226>
- Lebnaoui, J. 2017. Työllisyysshiiteeri. Lahden kaupunki. Haastattelu 24.5.2017.
- Lindholm, T. 2017. TyöSIB-hanke, TEM:in näkökulma. Esitelmä Sitran TyöSIB –  
työkokouksessa 19.10.2017, Helsinki, Sitra.
- Lindström, J. 2017. Työllisyysfoorumin avauspuheenvuoro 27.9.2017, Vantaa.
- Manninen, O. 2017. Palveluesimies. Hämeen TE-toimisto. Haastattelu  
3.10.2017.
- Mannisenmäki, E. 2017. Työvoimapalveluasiantuntija. Hämeen ELY-keskus.  
Haastattelu 3.10.2017.
- Mirza-Davies, J. & McGuinness, F. 2016. Work And Health Programme. Brief-  
ing Paper, number 7845, 22.12.2016. House of Commons Library. Viitattu  
21.4.2017  
<http://researchbriefings.parliament.uk/ResearchBriefing/Summary/CBP-7845#fullreport>
- Moilanen, L. 2007. Työelämän muutoksen ristiaallokko – epävarmuudesta eetti-  
seen?. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa s. 198–  
223. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Möller, K. 2001. Verkostojohtaminen: uusi strateginen kyvykkyys. Teoksessa  
Grönroos, C. & Järvinen, R. Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin poltto-  
pisteessä s. 192–207. Helsinki: Kauppakaari.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Joh-  
taminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. 3. pai-  
nos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uu-  
denlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WsoyPro Oy.

- Oosi, O. 2014. Työpoliittisten palveluiden kehittämistarpeet kansainvälisen vertailun varjossa. Teoksessa Pentikäinen, L. (toim.) Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen, s. 105–116. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 30/2014. Työ ja yrittäjyys. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Oosi, O. 2016. Yksityisen palvelun hyödyntäminen julkisessa työnvälityksessä – tutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 7/2016. Viitattu 29.3.2017 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-086-2>
- Oosi, O. 2016. Osataanko yksityistä palvelutuotantoa hyödyntää työnvälityksessä? Työpoliittinen aikakauskirja 1/2016, s. 40–50. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 28.5.2017 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74835/TAK1\\_2016\\_Ir.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74835/TAK1_2016_Ir.pdf?sequence=1)
- Oosi, O., Keinänen, J. Wennberg, M. & Karinen, R. 2016. TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 5/ 2016. Viitattu 1.4.2017 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-083-1>
- Orispää, O. 2017. Mitä tapahtui, kun Susanna Koski kohtasi köyhän? YLE Areena, Kuplat –sarja. 6.10.2017.
- Owal Group. 2017. Markkinapuhelu kasvupalvelun tueksi – Analyttisen tuen raportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Loppuraportti. Viitattu 1.4.2017 <http://tem.fi/documents/1410877/3178243/markkinavuoropuhelu-raportti/7affd776-2cc6-4745-8fb3-dab77d3326be>
- Paasonen, T. 2017. TYP-päällikkö. Lahden kaupunki. Haastattelu 24.5.2017.
- Parpo, A. 2007. Työllistymisen esteet. Stakes, Raportteja 11/2007. Helsinki: Valopaino Oy.
- Pawson, R. & Tilley, N. 1997. Realistic evaluation. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Pitkänen, S., Mertala, S. & Ala-Kauhaluoma, M. 2016. TE-palveluissa vahvistettava kokeiluista kumppanuuksiin perustuvaa monikanavaisuutta ja yhteiskeskittämistä. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2016, s. 5–11. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 28.5.2017 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74835/TAK1\\_2016\\_Ir.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74835/TAK1_2016_Ir.pdf?sequence=1)
- Pensola, T., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työttömyyden ja muiden syrjäytymisriskien yhteys työkykyyn. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia s. 223–239. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos. (Hakapaino)
- Peuhkuri, T. 2005. Tapaustutkimuksen valinnat. Teoksessa Räsänen, P., Anttila, A.-H. & Melin, H. Tutkimusmenetelmien pyörteissä s. 291–308. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan s. 73–87. Vantaa: Hansabook.
- Raeste, J-P. 2017. Sosiaaliturva on muuttumassa ”köyhäinavusta” perusoikeudeksi – ja hyvä niin, sanoo Kelan asiantuntija. Helsingin Sanomat 15.5.2017. Viitattu 15.5.2017 <http://www.hs.fi/politiikka/art-2000005211007.html>
- Rautio, S. 2017. Kuntapäättäjä, haluaisitko ostaa tuloksia. Viitattu 22.9.2017 <https://www.sitra.fi/blogit/kuntapaattaja-haluaisitko-ostaa-tuloksia/>
- Riikonen, E. 2013. Työ ja elinvoima – miksi harrastukset, leikki ja taide ovat siirtymässä työn ja hyvinvointiajattelun ytimeen? Helsinki: Osuuskunta Toivo.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Valli, R & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 s. 180–189. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Saari, J. 2015. Huono-osaiset. Elämän edellytykset yhteiskunnan pohjalla. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Saloniemi, A. & Virtanen, P. 2008. Joustavan huomisen varjossa? Teoksessa Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.). Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näkökulma työelämän kehitykseen s. 79–108. Tampere: Tampere University Press.
- Schein, E., H. 2004. Organizational culture and leadership. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivalttioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Siltala, J. 2017. Keskiluokan nousu, lasku ja pelot: Helsinki: Otava.
- Spencer, J.C. 2007. Networks and some limits to managing them. Teoksessa Gibbert, M. & Durand, T. Strategic networks. Learning to compete. s. 171–189. Malden: Blackwell Publishing.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Oy.
- TE-palvelut. 2017. Työmarkkinatorin pilotti lanseerattiin tiistaina 14.3.2017. Viitattu 19.4.2017 [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/nain\\_asioit\\_kanssamme/te\\_palvelut/ajankohtaista/2017-03-14-02/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/nain_asioit_kanssamme/te_palvelut/ajankohtaista/2017-03-14-02/index.html)
- TE-palvelut. 2017. Työttömien määrääikaishaastatteluja tukevat palveluntuottajat valittu. Julkaistu 19.6.2017. Viitattu 17.10.2017 [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/nain\\_asioit\\_kanssamme/te\\_palvelut/ajankohtaista/2017-06-19/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/nain_asioit_kanssamme/te_palvelut/ajankohtaista/2017-06-19/index.html)

- Tikka, T. 2016. Kun kone ottaa ohjat. Tekoäly litistää organisaatiot, mutta myös voimaannuttaa työntekijät. Teoksessa Andersson, C., Haavisto, I., Kangasniemi, M., Kauhanen, A., Tikka, T., Tähtinen, L. & Törmänen, A. Robotit töihin. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? s.57–80. Eva raportti 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Tonttila, J. 2015. Työpolitiikan palvelurakennearviointi: Asiakaslähtöisempää ja tuloksellisempaa palvelua. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 1/2015. Työ ja yrittäjyys. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki; Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Hallitus sopi uusista toimista työllisyyden edistämiseksi. Tiedote 28.4.2017. Viitattu 22.9.2017  
[http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1410877/hallitus-sopi-uusista-toimista-tyollisyyden-edistamiseksi](http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/hallitus-sopi-uusista-toimista-tyollisyyden-edistamiseksi)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Kasvun ja elinvoiman näkökulma maakunta-uudistuksessa. Tiedotustilaisuuden slideshare –esitys 6.10.2016, Lindström, J. Viitattu 23.10.2017 [https://www.slideshare.net/TEM\\_esitykset/kasvun-ja-elinvoiman-nkkulma-maakuntauudistuksessa](https://www.slideshare.net/TEM_esitykset/kasvun-ja-elinvoiman-nkkulma-maakuntauudistuksessa)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Maakuntauudistus ja uudet kasvupalvelut mahdollistavat kasvun koko Suomessa. Tiedote 2.3.2017. Viitattu 15.3.2017  
[http://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/maakuntauudistus-ja-uudet-kasvupalvelut-mahdollistavat-kasvun-koko-suomessa](http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/maakuntauudistus-ja-uudet-kasvupalvelut-mahdollistavat-kasvun-koko-suomessa)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Yhteenveto TE-toimistojen lausunnoista. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista (HE-luonnos 1.3.2018). Viitattu 9.10.2017 [http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/laki-alueiden-kehittamisesta-ja-kasvupalveluista](http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/laki-alueiden-kehittamisesta-ja-kasvupalveluista).
- Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemukseen. Tampereen yliopisto, Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Acta Universitatis Tamperensis 1979. Väitöskirja. Viitattu 27.5.2017 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96184/978-951-44-9589-2.pdf?sequence=1>
- Valkokari, K., Valjakka, T. & Korhonen, H. 2009. Verkostot liiketoiminnan uudistamisessa. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä s. 115–132. Helsinki; WSOYpro.
- Valtakari, M. & Eskelinen, J. 2016. Yksityiset palveluntuottajat julkisen työnvälityksen täydentäjänä – Tuloksiin perustuvia hankintoja koskevan kokeilun arviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 12/2016. Viitattu 23.3.2017  
[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74840/TEMjul\\_12\\_2016\\_web\\_23032016.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74840/TEMjul_12_2016_web_23032016.pdf)

- Valtioneuvosto. 2017. Sote- ja maakuntauudistus voimaan 1.1.2020, maakuntavaalit lokakuussa 2018. Viitattu 22.9.2017 [http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10616/sote-ja-maakuntauudistus-voimaan-1-1-2020-maakuntavaalit-lokakuussa-2018](http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/sote-ja-maakuntauudistus-voimaan-1-1-2020-maakuntavaalit-lokakuussa-2018)
- Valtioneuvoston kanslia. 2016. Hallituksen päätös työllisyyttä lisäävistä toimista. Budjettiriihen liite 2. 1.9.2016. Viitattu 17.10.2017 <http://vnk.fi/documents/10616/3127780/Liite+2+Hallituksen+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+ty%C3%B6llisyytt%C3%A4+lis%C3%A4%C3%A4vist%C3%A4+toimista.pdf/6ccf6ea3-40db-43ef-9a86-e7d29c6ff9c1>
- Valtiovarainministeriö. 2016. Valtiovarainministeriön budjettiehdotus vahvistaa työllisyyttä. Tiedote 11.8.2016. Viitattu 27.5.2017 [http://vm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/ministeri-orpon-budjettiehdotus-valmistui](http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ministeri-orpon-budjettiehdotus-valmistui)
- Viitala, R. 2007. Työsuhde murroksessa: Lisääntyvä vuokratyö. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa s. 18–197. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi
- Vuorento, R. 2017. Kommenttipuheenvuoro. Työllisyysfoorumi 27.9.2017. Vantaa.
- Vähätalo, K. 1998. Työttömyys ja suomalainen yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus Kirja/ Oy University Press Finland

**LIITE 1****HAASTATTELUJEN POHJALLE ANNETUT KYSYMYKSET**

Miten nykyisen TE-toimiston palvelulinja kolmen asiakkaiden työllistymistä edistetään kasvupalvelujen avulla ja miten uskot heidän saavan palveluja jatkossa?

Mitä mieltä olet verkostoyhteistyön mahdollisuuksista kasvupalvelujen kilpailuttamien työllisyyttä edistävien palvelujen kesken? (palvelulinja 3)

Miten työnvälitys/ työllisyyden edistäminen pitäisi jatkossa toteuttaa huomioiden erityisesti palvelulinja 3 asiakkaat?